

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtluskeskus

Natalja Vovdenko

**Õppiva organisatsiooni arendamine
Egeria Kinnisvara OÜ näitel**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dots. Made Torokoff-Engelbrecht

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “....“..... 2013. a.

Ettevõtluskeskuse juhataja

(õppetooli juhataja nimiallkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Õppiva organisatsiooni mõiste ja olemus	7
1.2 Õppiva organisatsiooni kriitika	18
1.3 Õppiva organisatsiooni arendamise põhimõtted	25
2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TUNNUSTE AVALDUMINE TÖÖTAJATE HINNANGUL EGERIA KINNISVARA OÜ-S	34
2.1 Egeria Kinnisvara OÜ kirjeldus, uuringu valim ja meetoodika kirjeldus.....	34
2.2 Uuringu tulemuste analüüs ja järelduste tegemine.....	41
2.3. Ettepanekud õppiva organisatsiooni arendamise kohta Egeria Kinnisvara OÜ-s	48
KOKKUVÕTE	51
VIIDATUD ALLIKAD.....	54
LISAD	59
Lisa 1. Vanad ja uued vastused sellele, kuidas me õpime.....	59
Lisa 2. Õppiva organisatsiooni mõiste kujunemise eeldused.....	60
Lisa 3. Õppiva organisatsiooni definitsioonid.....	62
Lisa 4. Õppiva organisatsiooni omadused.....	63
Lisa 5. Õppiva organisatsiooni küsimustiku dimensioonid (DLOQ).....	64
Lisa 6. ?????? ??? ???????????? ?????? ? ??? ? ???????????? (DLOQ).....	67
Lisa 7. Õppiva organisatsiooni tulemuste mõõtmine organisatsiooni tasandil	70
Lisa 8. Egeria Kinnisvara OÜ uuringu tulemused	72
SUMMARY	77

SISSEJUHATUS

Konkurentsieelist silmas pidades on tänases kiiresti muutuv keskkonnas vaja otsida pidevalt uusi juhtimismudeleid ning võimalusi organisatsiooni pidevaks arendamiseks. Organisatsiooni liikmed on sisemine ressurss, sest nad suudavad pakkuda ja rakendada innovatiivseid ideid ning õppida kogemuste kaudu. Organisatsiooni eluvõime sõltub suures osas sellest, mil määral olemasolevat inimressurssi kasutatakse ja kuidas seda töö efektiivsuse tõstmiseks ja kasumi maksimeerimiseks juhitakse.

Potentsiaal, mida leidub igas organisatsioonis, on ainulaadne, kuna iseloomustab konkreetset organisatsiooni ning selleks on töötajad, struktuur, korporatiivne kultuur. Õppiva organisatsiooni abil rakendatakse kõigi töötajate oskusi, teadmisi ja kogemusi organisatsioonis toimuvate protsesside parandamiseks, kuna töötajad on kõige paremini kursis organisatsioonis toimuvate protsesside ja tarbija nõudlusega. Õppiva organisatsiooni mudeli juurutamise ja arendamise abil on võimalik avastada organisatsiooni ja selle juhtimismeetodi täiustamise võimalusi.

Õppiv organisatsioon on ideaal, mille poole ettevõtted püüdlevad, et luua endale püsiv konkurentsieelis. Viimastel aastatel on õppiva organisatsiooni mudel saanud populaarseks organisatsioonimudeliks, mille kohaselt on iga töötaja jaoks loodud õppimist soodustav keskkond, kus jagatakse teadmisi ja kogemusi.

Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni on viimase kahe aastakümne jooksul üksikasjalikult kirjeldatud ja mõõta püütud. Eestis läbi viidud uuringud on keskendunud organisatsioonilise õppimise näitajate väljaselgitamisele juhtide hulgas (Alas 2002) ning õppiva organisatsiooni tunnuste esinemisele koolides ja ettevõtetes (Mets, Torokof 2007). Kuna mikro- ja väikeettevõtete töötajate arusaamu õppiva organisatsiooni kontekstis on Eestis vähe uuritud (Ahonen, Kaseorg 2007:1).

Läbiviidud uuringu eesmärk oli välja selgitada, kas eraettevõtte, mis ei pretendeeri õppiva organisatsiooni nimele ega rakenda selle taktikaid, meetodeid ja strateegiaid, võib omada sellele mudelile iseloomulikke tunnuseid ning mida arvavad õppiva organisatsiooni mõtteviisi avaldumisest oma ettevõttes töötajad.

Käesoleva töö eesmärk on analüüsida ja teha ettepanekuid õppiva organisatsiooni arendamise võimaluste kohta Egeria Kinnisvara OÜ-s.

Lähtuvalt bakalaureuse töö eesmärgist püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- Ülevaate andmine õppivast organisatsioonist teoreetilise kirjanduse põhjal
- Õppiva organisatsiooni tunnuste määratlemine
- Õppiva organisatsiooni kriitika ja nõrkade külgede kindlakstegemine
- Õppiva organisatsiooni arendamise võimaluste hindamine
- Egeria Kinnisvara OÜ iseloomustus, tema eesmärkide, plaanide ja püüdluste kirjeldamine
- Küsitluse läbiviimine Egeria Kinnisvara OÜ-s
- Uuringutulemuste analüüs, järelduste ja ettepanekute tegemine

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk on teoreetiline teemakäsitus; kolmes alapeatükis keskendutakse uurimisülesannetes püstitatule. Seal vaadeldakse õppiva organisatsiooni kontseptsiooni ajaloolist arengut ja teoreetilist alust, eelkõige sellele organisatsioonile iseloomulikke väärtusi ja omadusi. Lisaks uuritakse kontseptsiooni nõrku külgi ja kriitikat õppiva organisatsiooni arendamise võimaluste kohta praktikas. Tuginedes erinevate autorite uurimistöödele, on tähelepanu keskmes taktikad, strateegiad ja mehhanismid, mis seostuvad õppiva organisatsiooni mudeli rakendamise ja arendamisega ettevõttes.

Töö empiirilises osas antakse ülevaade ettevõttest Egeria Kinnisvara OÜ, uuritakse selle missiooni, visiooni ja eesmärke ning tegevuspoliitika aluseid. Egeria Kinnisvara OÜ tegevuse kirjeldamisel kasutatakse andmekogumismeetoditena erinevate dokumentide andmed, mis saadi juhtkonnalt põhjalikuma teabe jaoks ja intervjuusid, mida analüüsitakse tekstianalüüsi meetodi alusel. Et saada teavet kogu organisatsiooni kohta, viidi Egeria Kinnisvara OÜ-s läbi intervjuud juhtkonna liikmetega.

Peamiseks uurimismeetodiks on küsitlus, mis põhineb Watkinsi ja Marsicki mudelil (1998, 2004). Uuringus osales 37 töötajat, kellest 7 kuulus juhtkonda. Uuringu andmete jaoks rakendati statistilise analüüsi meetodit. Uuringu järelduste ja õppiva organisatsiooni arendamise ettepanekute tegemisel lähtuti uuringu teoreetilistest alustest.

Autor on kasutanud bakalaureusetöö kirjutamiseks eesti-, inglise- ja venekeelseid allikaid.

Käesoleva töö teema on eriti aktuaalne erasektori organisatsioonidele, mille liikmed suudavad ühise visiooni realiseerimisega tõhustada organisatsiooni, kus nad töötavad.

1. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Õppiva organisatsiooni mõiste ja olemus

On olemas rida teooriaid, mis seletavad lahti erinevaid tänapäeva organisatsioonide evolutsioonilistele protsesside aluseks olevaid mehhanisme ja meetodeid.

Õppiva organisatsiooni teooria tekkis lääne kirjanduses 19. sajandi teisel poolel. Tänapäeval on õppiva organisatsiooni mõiste paljude riikide jaoks alles üsna innovaatiline ja seda uurivad aktiivselt mitmed autorid.

Õppiva organisatsiooni ideed ei tekkinud tühjale kohale. Nad kasutasid ära teoreetilise ja praktilise potentsiaali, mis oli ühiskonnas eksisteerivates haridussuundades jolemas. Seetõttu on raske määratleda, millal õppiva organisatsiooni mõiste täpselt tekkis.

Ajalooliseks eelduseks võib pidada põhjalikku muutust õpetamisega seotud lähenemisviisis 20. sajandi teisel poolel, mis muutis eelkõige õpilase ja õpetaja vahelisi suhted, tuues sisse dialoogi, et muuta õppimine jagatud vastutuseks ja edendada vastavat arengut (Burkey 1993, viidatud Cors 2003: 8 vahendusel). Muutuma hakkas ka kontseptuaalne lähenemine õppimisele (vt. lisa 1). Selline nihe tõi muudatusi omakorda ka organisatsioonilise õppimise valdkonda

Nii hakati teaduskirjanduses organisatsiooni käsitlema „õppiva süsteemina“. Üks esimesi taolisi kavasis oli „*Behavioral Theory of the Firm*“ (Cyert R.M., March J.G.). 70ndatel tekkis organisatsioonilise õppimise mõiste, mille arengusse panustasid märkimisväärselt eelkõige C. Argyris (1976) ja D. Schön (1983) (Shirokova 2004: 87). Need distsipliinid olid õppiva organisatsiooni eelkäijateks, kuid traditsiooniliselt peetakse selleks Massachusetts'i Ülikooli professorit Peter Senge't, kes selle mõiste esimesena sõnastas ja sellele ka tähenduse andis - Tema raamat „*The Fifth Discipline*“:

„*The Art and Practice of the Learning Organization*“ sai 1990. aastal bestselleriks ja pani aluse õppiva organisatsiooni kontseptsiooni aktiivsele uurimisele.

Vaatamata sellele, et „õppiva organisatsiooni“ kontseptsiooni uuritakse juba üle kahekümne aasta, põhjustab segadust sarnasus kahe mõiste vahel: organisatsiooniline õppimine ja õppiv organisatsioon. Ehkki osa autoritest seob neid või kasutab sünonüümina (Örtenblad 2002: 213), on need mõisted kontseptuaalselt siiski erinevad. Organisatsiooniline õppimine on eelkõige tegevus või protsess, aga õppiv organisatsioon ideaalne organisatsiooni mudel (Örtenblad 2001:125). Tähtis on märkida, et organisatsiooniline õppimine toimub igas organisatsioonis, aga vaid üksikud neist võivad pidada end õppivateks organisatsioonideks (*Ibid.*:127).

Tabel 1. Erinevused organisatsioonilise õppimise ja õppiva organisatsiooni vahel.

Organisatsiooniline õppimine	Õppiv organisatsioon
Oma olemuselt:	
Protsess	Organisatsiooni vorm
Põhijooned:	
kirjeldav	reguleeriv
iseenesest olemas	eeldab pingutust
neutraalne	eelistatav
nõutav	ei ole nõutav
tuntud	tundmatu
Sihtrühm	
akadeemikud	praktikud, konsultandid

Allikas: Örtenblad 2001: 128

Raskus seisneb selles, et õppiva organisatsiooni mõiste tekkimisel olid selle organisatsiooni omadused selgemini väljendunud ja rohkem eristatavad võrreldes organisatsioonilise õppimise mõistega. Kuid need erinevused hakkasid haihtuma organisatsioonilise õppimise arengu käigus, kui üksikisikute kui organisatsiooni liikmete õppimisele lisandus kollektiivse õppimise mõiste. Samal ajal, vaatamata sellele, et õppiv organisatsioon oli oma olemuselt ideaalne organisatsioonimudel, mis pakkus pidevaid muudatusi, kohandamist, arengut ja õppimist (*Ibid.*:126). Seetõttu muutus kontseptuaalne piir nende kahe mõiste vahel väga kitsaks ja vajab erinevuste

kindlaskmääramiseks põhjalikke uuringuid. Kahe mõiste vahelised erinevused siiski eksisteervad ja autorid soovivad neid eraldi kasutada. Põhilised erinevused on toodud välja tabelis 1.

Kahtlemata on õppiva organisatsiooni idee tekkimiseks ja arendamiseks arenenud lääneriikides olemas teatud sotsiaal-majanduslikud, tehnoloogilised ja muud tingimused, mida on täpsemalt kirjeldatud lisa 2. Tänapäeva ühiskonnale iseloomulikud majanduslikud ja tehnoloogilised muudatused nõuavad ettevõtjalt uuendusi, et ettevõtja oleks konkurentsivõimeline, mis omakorda eeldab töötajalt vajalikku kvalifikatsiooni innovaatiliste projektide väljatöötamiseks ja nende rakendamiseks. Lisaks on tänapäeval muutunud töösuhted. Mitina (2003:150) märgib, et üha rohkem ettevõtteid töötab vähem reguleeritud majanduskeskkonnas, mis sunnib neid tagama oma töötajatele haridus- ja arenguvõimalusi.

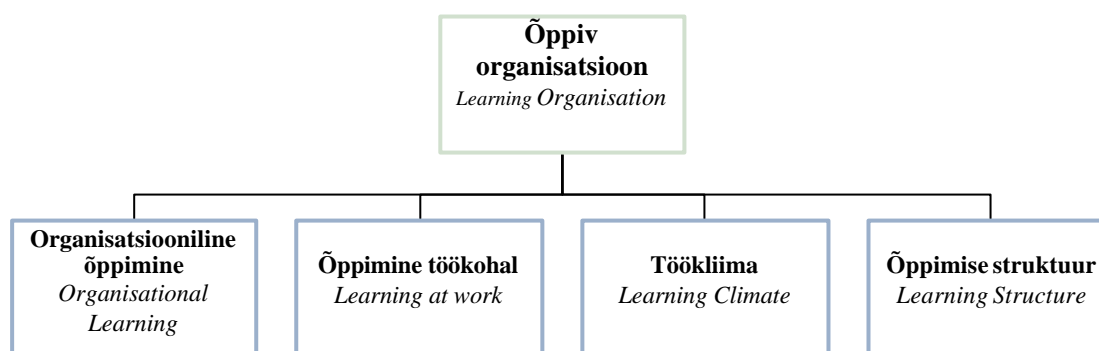
Vaatamata sellele, et õppiva organisatsiooni mõistet on uuritud juba paarkümmend aastat, ei suuda teadlased kokku leppida selle ühesuguses kontseptsioonis. Üks põhjustest, miks „õppiva organisatsiooni“ mõistet erinevalt defineeritakse (vt.lisa 3), seisneb selles, et see uurimisteema ristub pedagoogika psühholoogia, majanduse ja sotsioloogiaga, hõlmates selliseid teadusharusid, nagu sotsiaapsühholoogia, juhtimisteooria, sotsioloogia, antropoloogia ja politoloogia. Kuna ühelt poolt, see teema on keeruline ja teiselt poolt tänapäeva ühiskonna jaoks oluline, põhjustavad väljapakutud lahendused mõnikord mitte ainult erinevaid, vaid ka üsna vastuolulisi tõlgendusi. (Mitina 2003: 149; Ang, Joseph 1996: 3)

P. Senge (1990: 3) nimetab õppivaks organisatsiooniks sellist organisatsiooni, kus inimesed oma võimeid ja oskusi pidevalt arendavad, et saavutada soovitud tulemusi, kus on teretulnud uued ja avarad mõttemallid, ilmnevad kollektiivsed püüdlused ja inimesed õpivad pidevalt koos.

Watkins ja Marsick (1993: 8) pakuvad oma töös laiemat õppiva organisatsiooni mõistet. Nende sõnul on õppiv organisatsioon „organisatsioon, kes pidevalt õpib ja muutub. Koolitus toimub nii üksikisiku kui ka meeskonna, kogu organisatsiooni ja isegi kogukonna tasandil, kellega konkreetne organisatsioon suhtleb. Õppimine on jätkuv

strateegiline protsess, mis on integreeritud organisatsiooni töösse ja kulgeb sellega paralleelselt“.

Kontseptsiooni seletused ei ole ühetähenduslikud ka selle mitmetahulisuse tõttu, mis võimaldab autoritel seda mõistet eri aspektidest käsitleda. Selleks et struktureerida õppiva organisatsiooni kontseptsiooniga seotud erinevaid lähenemisviise, on Örtenblad (2002: 214) teinud ettepaneku jagada need nelja erinevasse rühma (vt. joonis 1).



Joonis 1. A.Örtenbladi õppiva organisatsiooni definitsioonide tüpoloogia (autori koostatud Örtenblad 2002: 217 põhjal).

See tüpoloogia näitab erinevaid seisukohti õppiva organisatsiooni ontoloogia kohta. Esimesed kaks lähenemist rõhutavad õppivas organisatsioonis toimuvaid protsesse, viimased kaks selle vormi. Esimesse rühma (Organisatsiooniline õppimine) kuuluvad mõisted, mille kohaselt õppivas organisatsioonis hangitakse ja säilitatakse individuaalseid ja organisatsioonilisi teadmisi, mida kasutatakse seejärel praktikas. Teises rühmas käsitatakse seda kontseptsiooni tööprotsessis õppimise seisukohast ja rõhutatakse õppimise tähtsust töökohal, mitte üksikuid kursusi mujal. Kolmas rühm Örtenbladi (2002: 218) järgi tõlgendab õppimist lähtudes organisatsioonist – see on organisatsioon, mis toetab oma liikmete õppimist ja loob selleks vajalikud tingimused. Neljas rühm hõlmab definitsioone, mis keskenduvad õppiva organisatsiooni paindlikkusele ja struktuursetele omadustele. Paljud autorid keskenduvad õppiva organisatsiooni kontseptsiooni tõlgendamisel mitmele eeltoodud aspektile (*Ibid.*: 219).

Uurides erinevate autorite lähenemist sellele kontseptsioonile, tegid Jamali ja Sidani (2009: 105) kindlaks peamised teemad, mida erinevate kontseptsiooni tõlgenduste puhul käsitletakse:

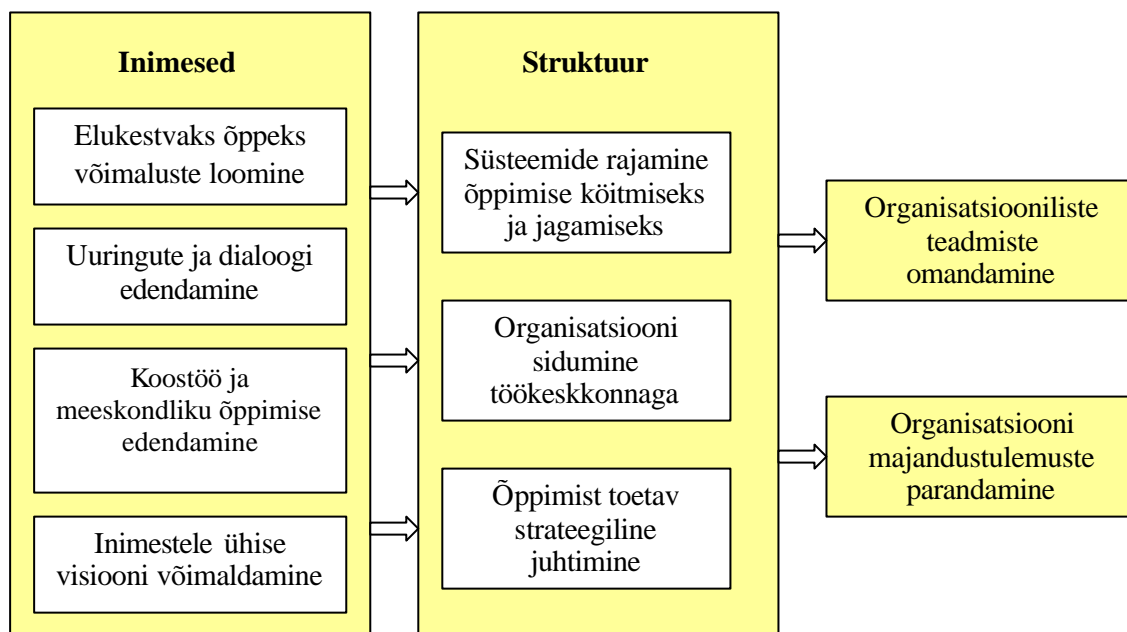
- Järjepidev õppimine (Senge, 1990).
- Parendamine (Gephart *et al.*, 1996;. Griego *et al.*, 2000;. Rowden, 2001).
- Teadmiste tekkimine, saamine ja edasiandmine (Garvin, 1994; Lewis, 2002).
- Individuaalses, meeskondlikus ja organisatsioonilises õppimises pööratakse tähelepanu konkreetsetele väärtustele, nägemustele ja eesmärkidele (Senge, 1990; Moilanen, 2005), samuti muudatustele (Nervis *et al.*, 1995) ja kohandumistele (Pedler *et al.*, 1997).
- Kultuuriliste ja struktuuriliste aspektide, samuti õppimist ja arengut toetavate protsesside olemasolu (Armstrong ja Foley, 2003; Nervis *et al.* 1995).

Erinevad autorid on esitanud oma õppiva organisatsiooni loomise ja arendamise mudeli. Üks kõige laiemalt tuntud õppiva organisatsiooni mudeli on loonud P. Senge. Ta pakkus välja õppiva organisatsiooni loomise viie distsipliini põhjal: ühine nägemus, isiklik meisterlikkus, mõttemudelid, meeskondlik õppimine ja süsteemne mõtlemine (Senge 2003: 20). Hiljem, pärast õppiva organisatsiooni ülesehituse küsimuse ja selle elluviimise võimaluste uurimist esitas Senge kolm õppiva organisatsiooni arhitektuuri elementi (Senge *et al.* 1994: 36).:

- 1) Ideede juhtimine,
- 2) Teooria ja meetodid,
- 3) Uuendused infrastruktuuris.

Watkins ja Marsick esitasid mudeli (vt. joonis 2), mis rõhutab kolme põhikomponenti: (1) elukestev õpe süsteemsel tasandil (2), mis on loodud teadmiste loomiseks ja jagamiseks (3) ja aitab parandada organisatsiooni tegevust ning muuta lõpuks selle väärtust, mida mõõdetakse finantsvarade ja ka immateriaalse intellektuaalse kapitaliga. Õppimine võimaldab inimestel teadmisi luua ja jagada, mis omakorda loob intellektuaalse kapitali süsteemi (Yang *et al.* 2004: 33). Seega sisaldab nende õppimise korraldamiseks pakutud mudel organisatsiooni kaht peamist komponenti: inimesed ja struktuurid.

Watkinsi ja Marsicki õppiva organisatsiooni mudel põhineb seitsmel dimensioonil (*action imperatives*) (vt. tabel.2). See mudel taotleb kahte peamist eesmärki: (1) organisatsiooniliste teadmiste omandamine ja (2) organisatsiooni majandustulemuste parandamine.



Joonis 2. Õppiva organisatsiooni dimensioonid ja selle tegevuse tulemused (Yang et al. 2004: 41).

Lisaks mõistete sõnastamisele erialakirjanduses autorite poolt, kes uurivad õppiva organisatsiooni kontseptsiooni, esitatakse palju sarnaseid organisatsiooni omadusi. Kontseptsiooni tunnused hõlmavad juhtimise elemente, strateegiat, osalemispoliitikat, pidevat õppimist, dialoogi ja uuringut, meeskondlikku õppimist, uute võimaluste tekkimist, nende toetust protsessidele ja struktuurile (Hong and Kuo, 1999; Holton, 2001; Rowden, 2001; Reichart, 1998; Garvin, 1994; Holt et al. , 2000; Griego et al., 2000; Thomsen ja Hoest, 2001; Goh, 2003; Porth et al. , 1999; Gardiner ja Whiting, 1997; Watkins ja Marsick, 1998) (Jamali ja Sidani 2008: 105).

Selleks, et uurida õppiva organisatsiooni omadusi lähemalt ja neid erinevatest seisukohtadest hinnata, jagas autor õppiva organisatsiooni omadused mitmesse rühma (vt. joonis 3).

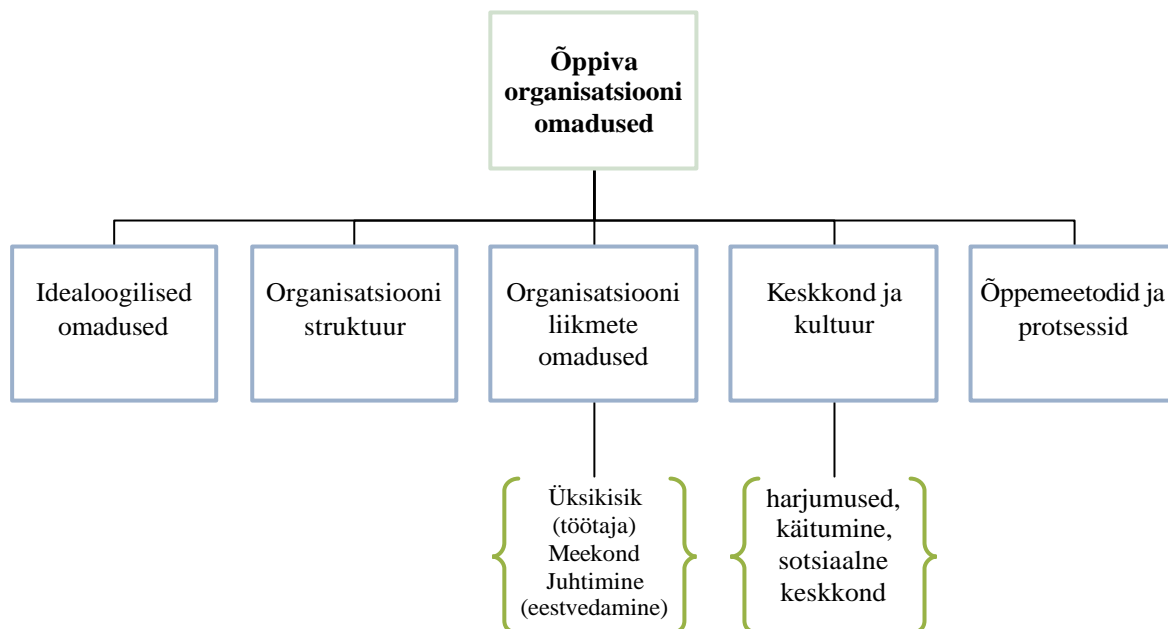
Tabel 2. Õppiva organisatsiooni dimensioonid

Dimensioon	Kirjeldus
Pidev õppimine	Tagatud on võimalused hariduse jätkamiseks ja arenguks; õppimine on seotud tööga, mis võimaldab õppida töö käigus.
Uuringud ja dialoog	Organisatsiooni kultuur toetab küsitlusi, tagasisidet ja eksperimenteerimist; liikmed omandavad produktiivse mõtlemise oskuse, et väljendada oma seisukohti ning võime kuulata ja uurida teiste liikmete seisukohti.
Meeskondlik õppimine	Töö on kavandatud meeskondades, mis aitab integreerida erinevaid mõtlemisviise; kultuur väärtustab koostööd ja premeerib seda; meeskondadelt eeldatakse õppimist koostöö käigus.
Varjatud süsteem	Luuakse, säilitatakse ja integreeritakse töösse õppimise jagamiseks vajalikud süsteemid; töötajatel on juurdepääs kõrg- ja madaltehnoloogilistele süsteemidele.
Võimestamine	Liikmed on seotud ühise visiooni loomise ja rakendamisega; vastutus jaotub nii, et liikmed on motiveeritud süvenema sellesse, mille eest nad vastutavad.
Süsteemisisene kommunikatsioon	Organisatsioon on seotud oma kogukondadega; liikmed tunnevad üldist keskkonda ja kasutavad teavet, et kohandada töötavasid; liikmetel aidatakse näha, kuidas nende töö mõjutab kogu organisatsiooni.
Strateegiline juhtimine	Juhtkond kasutab õppimist strateegiliselt ettevõtete tulemuste jaoks; juhi mudel, eestvõitleja ja õppimise toetamine.

Allikas: Watkins ja Marsick 2003:139

Esiteks on oluline pöörata tähelepanu organisatsiooni ideoloogiale. Erinevad autorid pakuvad erinevaid õppiva organisatsiooni mudeleid ja kontseptsioone koos neile iseloomulike omadustega (vt lisa 3). 2008. aastal tegid Jamali ja Sidani (2008) kokkuvõtte mitme uurija tööst ja esitasid seitse kõige enam levinud õppiva organisatsiooni ideoloogiliselt olulist omadust: eestvedamine, õppimise strateegia, kaastunde poliitika, struktuuriline integratsioon, õppimise õhkkond, õppimise võimalused, premeerimine õppimise eest.

Üldstruktuurilisest seisukohast iseloomustab õppivat organisatsiooni jäikade, muudatusi takistavate hierarhiliste funktsioonide minimeerimine. Tänu sellele saab lahendada kiiremini uusi probleeme ja täita uusi ülesandeid (Giesecke 2004:55).



Joonis 3. Õppiva organisatsiooni omaduste grupid (autori koostatud).

Angi ja Josephi (1996:11) järgi eeldab õppiva organisatsiooni loomine üleminekut praeguselt hierarhiliselt süsteemilt meeskonnatööl põhinevale organisatsioonile (vt joonis 4).



Joonis 4. Struktuuriline moderniseerimine (Ang, Joseph 1996:12)

Õppiva organisatsiooni töötajad on pühendunud organisatsiooni tegevusele ja püüdlustele, nad on kaasatud eesmärkide saavutamise protsessi, haaratud nende plaanide elluviimise ideedest ja protsessist. Watkins ja Marsick (1992: 18) märgivad, et „õppivat organisatsiooni iseloomustab kõigi töötajate kaasamine üldpõhimõtetest lähtuvasse protsessi, mis seisneb kollektiivses vastutuses ühistele väärtustele suunatud muudatuste ees“. Kõik töötajad on võimelised mõistma ja lahendama ühiselt

sotsiaalseid, organisatsioonilisi ja tehnoloogilisi probleeme. Neil on jagatud visioon ja pühendumus, et saavutada ühiseid eesmärke. (Deane 2004: 17). Need on spetsialistid, kel on kõrge analüütilise mõtlemise võime ja volitus juhtida iseseisvalt süstemaatiliste probleemide lahendamist, osaleda meeskondlikus õppimises, stsenaariumite planeerimises, vaimses simuleerimises, visiooni loomises ja jagamises (Ang, Joseph 1996: 12).

Töötajad muutuvad paindlikumaks, kui nad omandavad teadmisi ja suudavad paremini navigeerida organisatsioonis. Nad võtavad vastu ja kohandavad uusi ideid ning otsivad võimalusi, kuidas parandada tooteid ja teenuseid (Giesecke 2004: 55). Huvi enesearendamise vastu, oskuste ja pädevuse suurenemine, kõrge motivatsioon, avatus uutele ideedele – need on õppiva organisatsiooni töötaja tüüpilised omadused, kes on kohanenud oma keskkonnaga.

Õppiva organisatsiooni mõttekoda ei esinda üldjuht ega strateegiline planeerija, vaid kollektiivne mõistus, st ettevõtte juhtkonna ja töötajate esindajad, kes omavad avaramat arusaama strateegiast Hamel ja Prahlad 1994: 3).

Üldise organisatsioonilise keskkonna osas iseloomustab õppivat organisatsiooni kõigi oma liikmete arendamine, eesmärgiga parandada nende oskusi nende õppimis- ja arenguvõimaluste suurendamise kaudu. Õppivas organisatsioonis vähenevad osakondadevahelised barjäärid, kuna töötajad jagavad oma kogemusi, teadmisi ja oskusi. Seal edendatakse loovust, sest töötajaid kutsutakse üles võtma kaalutud riske ja proovima uusi asju; vähendatakse ka traditsioonilisi suhtlusbarjääre, kuna suhtlemine on teretulnud mitte ainult üksuste (osakonnad, ametid), vaid kõigi töötajate vahel, hoolimata nende ametist (Giesecke 2004: 55).

Samuti on paindlikum ja vähem autoritaarne õppiva organisatsiooni juhtimine. Deane (2004: 17) peab oluliseks, et edumeelsed ettevõtted positsioneeriks ennast õppivate organisatsioonidena, mida iseloomustab:

- dünaamiline visionäärne juhtimine ja tippjuhtkonna toetus;
- soov uskuda ja investeerida töötajate pädevusse;
- huvi muudatuste protsessi üldise raamistiku loomise vastu;
- organisatsiooniliste muudatuste programmi rakendamisel põhineva ühise visiooni loomine;
- praktilise arenguprogrammi eelistamine.

Need punktid on ideelisel etapil väga tähtsad, kuna õppiva organisatsiooni juht on eelkõige innustaja, pühendunud juht, organisatsiooniliste muudatuste patroon, sealhulgas ka väärtuste säilitaja. Seega on oluline, et juhtkond mõistaks selgelt oma valitud teed ja usuks sellesse. Õppiva organisatsiooni ideede integreerimise etapil ettevõtte elus peaks juhtkond ise kõigepealt vastama valitud mudeli omadustele ning töötama, suhtlema ja tegema otsuseid valitud strateegia raames, rakendades õppiva organisatsiooni oskusi ja tehnikaid ning andes eeskuju teistele. Nagu märgib Senge (2003: 77), lasub tippjuhtidel eriline vastutus. Nad on nii mõjuvõimsad, et ükskõik mida nad ka teevad, on sellel oluline mõju organisatsiooni kultuurile. Iga nende saavutuse aspekt; iga vestlus, mida nad juhivad; iga tegu, mida nad teevad, demonstreerib väärtusi, millesse nad usuvad ja mida peavad organisatsiooni jaoks olulisteks. Juht käivitab alati algatuse, milless sügavalt usub. Ta on valmis silmanähtavalt toetama neid juhtideesid, mida peab oluliseks, jäädes samuti avatuks teiste töötajate osalusele ja teistsugustele vaatenurkadele. Ta püüab neid mõista ja rakendada infrastruktuuriga seotud uuendustes.

Individuaalse, meeskondliku ja organisatsioonilise õppimise jaoks rakendab ettevõtte mitmesuguseid õppimismeetodeid (piloot arenguprogrammid, ettevõtte koolitusstrateegia, koolitus, meeskonnatöö jne), mis julgustavad töötajaid parandama kõiki oma oskusi ja teadmisi töökohal. Eriti iseloomulik on probleemsituatsioonile orienteeritud õppimine, mis kujutab endast võimaluste loomist individuaalse ja kollektiivse arutelu jaoks, kuidas ettevõtte saaks tõsta oma tulemuslikkust, tuues kasu organisatsioonile kui tervikule ja ka igale töötajale (Deane 2004: 17).

Tänaseks on organisatsiooniteooria arenenud sedavõrd, et õppiva organisatsiooni kontseptsioon on üks uuemaid strateegiaid ja mudeleid, mis aitab juhtida tõhusamalt organisatsiooni, näiteks „Edukas teadmiste juhtimise strateegia“ (*Knowledge Management Success*) (Jennex, Smolnik 2010: 2).

Samuti tuleb märkida, et tänapäeval tunnustatakse õppiva organisatsiooni mudelit mitmetes riikides ka poliitilis-strateegilisel tasandil. Näiteks 21. sajandi esimestel aastatel tõi Euroopa Liit välja majandusvisiooni peamised eesmärgid: liikumine „teadmispõhise majanduse“ poole ja „Euroopa ruumi muutmine elukestva õppimise piirkonnaks“. Teisisõnu, Euroopa Liit on seadnud endale eesmärgiks luua töökeskkond, mis soodustab innovatsiooni ja õppimist organisatsiooni, selle liikmete ja ühiskonna huvides. See tähendab korraldada tööd organisatsioonides nii, et need oleksid majanduslikult tõhusad ja soodsad töö- ja õppimiskohad – teisisõnu õppivad organisatsioonid (Nyhan 2003: 6-9).

Vaatamata õppiva organisatsiooni kontseptsiooni ebaselgusele ja mitmetahulisusele näitavad ülaltoodud faktid, et tänapäeval on paljud organisatsioonid võtnud õppiva organisatsiooni endale eeskujuks.

1.2 Õppiva organisatsiooni kriitika

Hoolimata õppiva organisatsiooni idee populaarsusest, põhjalikest uuringutest ja praktilistest nõuannetest sellise organisatsiooni loomise ja arendamise kohta, jääb rida väiteid paljude autorite arvates ainult teoreetiliseks. Õppiva organisatsiooni hinnangud varieeruvad, alates selle idee pidamisest imerohuks, mis lahendab kõik kaasaegse ettevõtte probleemid kuni täieliku utoopiani, mis takistab esilekerkivate tootmisolukordade kainet analüüsi ega võimalda pakiliste probleemide tõhusat lahendamist. Kahtluse alla ei seata mitte ainult idee praktiline teostamine, vaid ka selle rakendamise võimalus.

Utopia. Jones ja Hendry (1992: 59) usuvad, et kõigepealt on vaja välja selgitada, mil määral õppiva organisatsiooni kontseptsioon on "unistus", mille on arutlemiseks esitanud juhtimis- ja haridusvaldkonna idealistid, ja kas seda ideed saab ka reaalses elus katsetada. Autorid usuvad veel, et õppivast organisatsioonist võib saada "müüt", mis mitte ainult ei moonuta organisatsiooni iseloomu, vaid takistab ka teiste õppimise ja muudatuste tasandite arengut.

Tegelikult paljud kriitikud kardavad, et praktikas ei pruugi õppiva organisatsiooni mudel olla nii tõhus ja ideaalne, nagu väidetakse. Vastavalt Nyhanile (2003: 13) toetavad neid hirme juhtimisteooria ajaloost pärit näited, kus tegelikkuses ilmnes teistsugune mõju, kui lubasid optimistlikud prognoosid. Näiteks Taylorism¹, mis lubas parandada tööelu kvaliteeti, kehastus reaalsuses "lahjaks tootmiseks" või "paindlikuks tööajaks". Samasuguse pettumuse valmistas IKT² (ICT), mida tegelikult ei rakendata selleks, et võimaldada suuremat iseseisvust ja vabadust töö korraldamisel, nagu suures

¹ Taylorism - töö korraldamise ja tootmise juhtimise süsteem. (USA juhtimisteoreetik F. W. Taylor (1856-1915)). Tegemist on tehnikaga, mis on suunatud töödistsipliinile ja töökoha organiseerimisele, mille eesmärk on suurendada oluliselt tootlikkust ja töö intensiivsust.

² Info- ja kommunikatsiooni tehnoloogia (ing. ICT – *informational communication technology*)(autori märkus)

osas ennustati, vaid paljudel juhtudel kasutatakse seda uut tüüpi bürokraatia -ja kontrollivahendina.

Mõistete lihtsustamine. Õppiva organisatsiooni alaste uuringute autorite (Watkins ja Marsick, Pedler) Jim Grieses (2008: 465) esitatud mõisted ja omadused tekitavad küsimuse: Kuidas näeb täpselt välja töötajate üldistesse põhimõtetesse kaasamise protsess? Mida tähendab üldine vastutus ja teadmiste (teabe) jagamine? Samuti eeldab õppiva organisatsiooni staatusesse jõudmine ettevõtte struktureerimist. (Grieses 2008: 465)

Suur osa varajastest õppiva organisatsioonidega seotud uuringutest kujutas endast oode paremale maailmale, mitte konkreetseid eeskirju. Nad olid liiga üldised ja ignoreerisid detaile. Selle tulemusena ei suutnud juhid määratleda samme, mida oli vaja edasi liikumiseks (Garvin 2008: 110).

Mitmetähenduslik käsitlus. Organisatsiooni mõiste viitab ühelt poolt stabiilsusele, korrale ja struktuurile õppimise ajal, teisest küljest desorganiseerimisele, mitmekesisusele ja muutlikusele (Grieses 2008: 469). Lisaks iseloomustab õppiva organisatsiooni mõistet ja selle rakendamise võimalust käsitlevat materjali ja andmeid sageli nende 1) ebapiisav hulk, 2) halb arusaadavus, ja 3) käsitluse kahemõttelisus (Mitina 2003: 151).

Suur hulk erinevaid muutujaid ja omadusi. Igal aastal esitatakse uutes uuringutes uusi õppiva organisatsiooni kirjeldusi, mistõttu tekib suur segadus ajutiste ja võimalike muutujate osas. Praktikas muudab see keeruliseks empiirilise uuringu jaoks vajaliku metoodika määramise (Grieses 2008: 467).

Lisaks mitmetähenduslikule käsitlusele on omaduste suur hulk põhjustanud selle, et siiani ei ole selge, milline ettevõtte võib ennast õppivaks organisatsiooniks nimetada ja milline mitte, kuna selle suhtes teadlaste arvamusel suures osas varieeruvad ning autorid määratlevad erinevaid õppiva organisatsiooni tunnuseid. Pigem saab väita, et maailmas tegutseb üsna mitmeid edukaid ettevõtteid, kes on omaks võtnud mõned või põhilised õppiva organisatsiooni mudeli komponendid.

Küsitav universaalsus. Grieves'i (2008: 469) arvates on võimatu nõustuda arusaamaga, mille kohaselt eksiteerib ainult üks ja ainus tõeliselt universaalne õppiva organisatsiooni mudel, kuna see ignoreerib organisatsioonide „poliitilisi“ erinevusi ja neid, kelle huve teenitakse. Näiteks vabatahtlikel organisatsioonidel, avaliku sektori ja eraettevõtetel on erinevad huvid. Nad erinevad üksteisest juhtimise pädevuse, tõhususe ja tulemuslikkuse käsitluste poolest.

Samuti ei saa õppiva organisatsiooni mudelit käsitleda kui ainsat muudatuste juhtimise vahendit. Fingeri ja Brandi (1999) uuringutest selgub, et näiteks bürokraatlikku süsteemi ei saa muuta ainult õppimisiniitsiatiivi abil (Grieves 2008: 469).

Lisaks ei ole selle kontseptsiooni kasutuselevõtmine vastuvõetav stsenaariumide korral, mis nõuavad juhtidelt rangelt kaalutletud tegevust. Näiteks juhul, kui on vaja vähendada tööjõudu ning palgakärbete, säästurezhiimi või muudest sarnaste asjaolude korral on raske ette kujutada, et see kontseptsioon aitaks neid probleeme lahendada. Isegi kui me eeldame, et organisatsiooni liikmed püüavad õppiva organisatsiooni kontseptsiooni stsenaariumite rakendamise kaudu leida kompromissi, on omanikel, juhtidel, töötajatel, aktsionäridel ja muudel sidusrühmadel tavaliselt erinevad majanduslikud huvid, mis võivad takistada selliste olukordadega tegelemist.

Juhtimine ja järelevalve. Algselt oli see kontseptsioon suunatud peadirektoritele ja tippjuhtidele, mitte väiksemate osakondade ja üksuste juhtidele, kus töö tegelikult toimub. Seega, keskastme juhtidel ei olnud võimalik hinnata, kuidas nende meeskondade õppimine organisatsioonis kui tervikus kajastub (Garvin 2008: 110).

Õppiva organisatsiooni alastes uuringutes ignoreeritakse võimu teostamise vahendit, aga ka tasu või karistust väärivat käitumist (Grieves 2008: 469).

Selles kontseptsioonis ei selgitata, kuidas toimub organisatsioonis järelevalve ja ka valitud suundumuste järgimine. Toetatades individuaalset ja kollektiivset õppimist kõigil organisatsiooni tasanditel, on väga raske säilitada samal ajal selle seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega.

Praktiline rakendamine. Mitmed autorid märgivad, et kontseptsiooni praktilisel rakendamisel on mõned fundamentaalsed puudused. Jörg (2005: 3) märgib, et tema

arvates pakutakse vaid õppiva organisatsiooni retoorikat, ilma tõelise võimaluseta seda mõistet ja sellest saadavat praktilist kasu mõista. Just pärast Senge (2003: 21) sõnu, et on tema teose lugemist on võimalik asuda lugeda mis tahes punktist, ehkki see võib tekitada segadusi, sest lugeja võib tema teooriast valida konkreetse osa ja tõlgendada seda valesti, kui jätab midagi lugemata või ignoreerib teisi olulisi osi.

Õppimine. Algselt alahinnati õppivas organisatsioonis õppimise keerukust. Õppimist kogu selle keerukuses vaadeldi iseenesestmõistetava kontseptsioonina (Jörg 2005: 4). Puuduvad teadusuuringud põhjuslik aluse kohta, mis võimaldaksid luua organisatsioonis toimivaid mehhanisme. Vastavalt Jörgile (2005: 5) vajab see kontseptsioon viimistlust, mis avaks õppimise ja õppimise käigus loodavate mehhanismide vahelist seost. See aitab käsitleda õppivat organisatsiooni kui õppijate kogukond praktika kogukonnas ja õppiva organisatsiooni modelleerimisel keskenduda mitte ainult selle struktuurile või üldistele rakendamispõhimõtetele, vaid ka õppiva organisatsiooni ülesehitusele tervikuna.

Lisaks võib õppimisprotsessi raskendada teadmatus, mida ja kuidas täpselt õppida. Veel raskem on mõista ja kindlaks teha et õppimisprotsess toimub (Roper ja Pettit 2002:263).

Arengu määratluse keerukus. Praktikas näeme, et areng ei ole lineaarne, ennustatav ja selle pidevuse tagamiseks pole piisavalt õpitud. Selles protsessis on vaid vähe, mille üle organisatsioonil on kontroll ning palju muid asju, mille üle see puudub. Pole selge, missugused aspektid on kõige olulisemad ning millal ja kuidas nad üksteist mõjutavad ning missuguseid ootamatusi võib oodata, kui on saavutatud „edu“ või mõni muu oodatud muudatus on mingis valdkonnas tehtud (*Ibid.*: 263).

Õppivate organisatsioonide olemasolu. Kontseptsiooni mõistmist raskendab näidete puudumine õppiva organisatsiooni kohta (Nyhan 2003: 13). Lisaks sellele ei ole tänaseni saadud piisaval hulgal empiirilisi tõendeid edu kohta neil ettevõtetel, kes on omandanud õppiva organisatsiooni vormi, võrreldes teiste ettevõtetega. Seega ei ole võimalik väita, et õppiva organisatsiooni mudel oleks kõige edukam ja täiuslik. See selgitab suuresti ka asjaolu, et vaatamata õppiva organisatsiooni uuenduslikele ideedele, mis vastavad paljudele tänapäevastele nõuetele, ei püüdle kõik ettevõtted õppivaks organisatsiooniks saamise poole.

Hindamisstandardid ja -vahendid. Õppiva organisatsiooni mõõtvate, hindavate ja analüüsivate vahendite ja meetodite otsing algas ligi poolteist aastakümnet pärast selle kontseptsiooni tekkimist. Ilma nendeta on ettevõtetel vara oma võitu kuulutada või nõuda edusamme, mis välistaks üksikasjadesse laskumist ja ennast teistega võrdlemist. Kuid õppiva organisatsiooni tegevuse hindamisstandardid ja –vahendid puuduvad siiani (Garvin 2008: 110). Empiiriliste katsemeetodite puudumine ennast õppivaks organisatsiooniks nimetada soovijatel diskrediteerib õppiva organisatsiooni kontseptuaalset alust ja praktilist kasulikkust. (Nyhan 2003: 13)

Arenevad ettevõtted on huvitatud protsessist ja tulemusest. Kuid vaatamata sellele, et tänapäeval esineb rida vahendeid ja mehhanisme õppiva organisatsiooni hindamiseks, esineb siiski mõisteid või nähtusi, mis ei allu matemaatilisele töötlemisele. Näiteks Roper ja Pettit (2002: 265) nimetavad järgmisi elemente, mis ei allu muudatustele: organisatsiooniline potentsiaal, uute õiguste ja võimaluste tekkimise hindamine, ettevõtte sisepoliitika muutmine, protsess ning selle korrapärasus, püstitatud eesmärkide õigsus.

Lisaks võib olemasolevate meetodite puhul ja empiiriliste nõuete, standardite ja raamistike puudumine raskendada juhtkonnal õppiva organisatsiooni loomise vahendite rakendamist, dünaamika jälgimist ja selle hindamist, kuidas õppimine ettevõtte strateegilisi eesmärke täita aitab.

Vananenud mõiste. Mõned kriitikud märgivad, et hoolimata õppiva organisatsiooni mõiste kehtivusest on see mõiste iganenud ja asendatud nüüd teadmiste juhtimise teooriaga (*knowledge management*) (Nyhan 2003: 13).

Varjatud eesmärgid. Euroopa Ühenduse sotsiaalteadlased ja uurijad on kritiseerinud teravalt kutseharidust, täiskasvanuharidust ja kogukonnaharidust. Nad usuvad, et õppiva organisatsiooni kontseptsiooni aluseks on ärijuhtimiskoolides kasutatavad juhtimise mõisted, mis propageerivad ameerika-anglosaksi majanduslikke põhimõtteid organisatsiooni tõhususe kohta. Nad kritiseerivad keeruliste kultuuriliste ja psühholoogiliste teooriate rakendamist kaasaegses juhtimises, mis on suunatud maksimaalse kasu saamisele, töötajate õppimisele keskendumise asemel (Nyhan 2003: 13).

Vastavalt kõige karmimatele kriitikutele ei ole õppiv organisatsioon mitte midagi muud kui üks katse eksitada inimesi juhtimistegevuse kaudu. Nende arvates on tegemist diskrediteeritud mõistega, mida saab rakendada vaid kui üht kontrollivahendit (Nyhan 2003: 14). Grieves (2008: 473) kutsub üles loobuma õppiva organisatsiooni mudelis täielikult, kuna see ei kehti nagunii.

Kuid kriitika ja skeptiliste märkuste kõrval leidub sel kontseptsioonil ka palju toetajaid, kes usuvad, et sel pole mitte ainult õigust elule, vaid selle abil on võimalik arendada ka inimpotentsiaali, parandamaks organisatsiooni konkurentsivõimet.

Samuti on oluline märkida, et ettevõtted, kes pretendeerivad õppiva organisatsiooni nimele, eksisteerivad ka tegelikult ja tegutsevad edukalt maailmaturul. Selliste ettevõtete hulka, kelle tegevuses rakendatakse õppiva organisatsiooni kontseptsiooni, kuuluvad näiteks Nabisco ja Rover, General Electric, Honda, Samsung, Xerox (Tight 2002: 43); Federal Express (Daumanie 1994) jt.

Käesoleva töö autori sõnul toovad ühe kõige huvitavama näite oma väljaandes O'Connor ja Seymour, viidates Semleri teosele „*Maverick!: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*“. Semleri raamatus kirjeldatakse ettevõtte „Semco“ „päästerõngast“ kasvava konkurentsi tingimustes.

„Semco“ on ettevõtte, mis on võtnud endale kohustuse jagada pädevust (? 'Connor 2000: 9):

- töötajad määravad endale ise tööaja;
- paljud töötajad osalevad ühiskondlikus tegevuses;
- kaotatud on montaažiliin;
- töötajad otsustavad, millise osa nad kasumist jagavad ja millise osa investeerivad;
- töötajad hindavad regulaarselt juhi töö tulemuslikkust. Need juhid, kes nende ootusi ei täida, lahkuvad töölt või neid vallandatakse.

Brasiilia ettevõtte president ja mitmete müügihittide autor R.Semler tegi oma tehase mudeli selle kohta, kuidas juhtida ettevõtet töötajate abil, mille tulemusena selle rahaline kasv oli 27,5% aastas ja seda 14 aastat järjest (Fisher 2005: 4).

Traditsioonilises mõttes on selles ettevõttes väga nõrk kontroll ja töödistsipliini praktiliselt ei eksisteeri. Kuid sellise ümberkorraldamise tulemusena kasvasid «Semco» investeerigud seitse korda ja kasum viis korda, arvestades inflatsiooni mõju (? 'Connor 2000: 9).

Selliste ettevõtete olemasolu ei näita aga kindlasti seda, et õppiva organisatsiooni mudel saab eksisteerida ainult kui põnev idee. M.Tight ei eksinud, kui ta rääkis sellest, et igasugune mõiste, mis võib esile kutsuda selliseid radikaalselt erinevaid seisukohti, sisaldab enda nii tõsist probleemi kui ka märkimisväärset potentsiaali (Tight 2002: 45).

Kuid arvestades äritegevuse reguleerimise raskusi, erinevaid organisatsioonilisi ja individuaalseid vajadusi, on õppiva organisatsiooni loomisel ikkagi hädavajalik pöörata tähelepanu ka kontseptsioonist lähtuvatele probleemidele.

1.3 Õppiva organisatsiooni arendamise põhimõtted

Areng ja püüdlemine parema või ideaalse poole on mistahes ettevõtmise loomulik jätk. Kahekümne esimesel sajandil seisavad organisatsioonid silmitsi enneolematu muutuste lainega. Muudatuste kiirus, tohutu hulk teavet, pidev tehnoloogia ajakohastamine, muutlikkus ja ebamäärasus – need on kaasaegsed tegurid, mille juhtimine käib inimestel üle jõu. Jamali (2009: 103) märgib, et neist tingimustest on saanud katalüsaator traditsiooniliste juhtimiskontseptsioonide ümberhindamise ning tavapärase ärimudelite, protsesside ja meetodite ning nende rakendamisviiside läbivaatamisel. „Uue juhtimise” filosoofia keerleb õppiva organisatsiooni tavade ja põhimõtete ümber.

Õppiva organisatsiooni arengu teel tekib palju küsimusi: „Mis see on? Kuhu me püüdleme? Ja kas on võimalik näha ette finišit õppiva organisatsiooni või selle arengumudeli loomise protsessis?” Selleks et mõista sügavamalt vajadust organisatsioonide pideva õppimise ja arengu järele, tuleb tsiteerida Fiolit ja Lyles'i, kes märgivad, et "organisatsioonil puudub aju, kuid tal on kognitiivne süsteem ja mälu. Sellest, kuidas üksikisikud seal oma isiksust arendavad, kuidas kujunevad nende isiklikud harjumused ja tõekspidamised ajas, sõltub see, kuidas arendatakse maailmavaadet ja ideoloogiat kogu organisatsioonis. Töötajad tulevad ja lähevad, vahetub juhtkond, kuid organisatsiooni mälu säilitab teatud harjumused, vaimsed kaardid, normid ja väärtused” (Fiol *et al.* 1985:803). See väide näitab selgelt, et organisatsioon on „elusorganism“, keda tuleb pidevalt arendada ja kelle teadmisi, põhimõtteid, tehnoloogiad arendada, et muuta ta mitta ainult elujõuliseks, vaid ka tõhusaks, mis aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärgid, olgu selleks siis kasumi või tõhususe suurendamine või muude näitajate parandamine.

Haridusel on ümberkujundamisvõime, mida on vaja, et jätkata inimarengu võimaluste otsimise pikaajalist traditsiooni. Elujõuline ettevõtte eeldab arengupraktikate rakendamist, mis ei ole mitte ainult kasulik, vaid ka vajalik. Õppiva organisatsiooni

mõiste eeldab tegevuseks vajalike teadmiste loomist. See loob omakorda tingimused dünaamilise keskkonna pidevaks järelvalveks, mis annab eelise probleemide ettenägemiseks ja nende lahendamisevõimaluste leidmiseks. Oskus areneda ja muutuda aitab olla paindlikum ja kohanemisvõimeline. See võimaldab korrigeerida struktuurilist ebavõrdsust ja ettevõtluspoliitikat. Organisatsioonilise õppimisega seotud lähenemisviisid aitavad lahendada probleeme, mis on seotud vajadusega muuta kultuuri, visiooni ja eesmärgi (Roper ja Pettit 2002: 262).

Õppiva organisatsiooni loomiseks ja arendamiseks ei ole olemas universaalseid vahendeid. Selleks ei saa soovitada suunatud õppeprogrammi. See oleks vastuolus õppiva organisatsiooni orgaanilisele ja lõpmatu suunatud kontseptsiooni iseloomu arenguga. Sellise organisatsiooni loomine või ettevõtte ümberkujundamine õppivaks organisatsiooniks ei tohiks olla pinnapealne, vaid selle mõiste väga sügav ja globaalne rakendamine. Ainult sel viisil on võimalik mitte ainult areng, vaid ka konkreetsete mehhanismide loomine, mis aitavad määratleda seniste meetmete analüüside tulemusi.

Õppiva organisatsiooni loomine ja arendamine ei ole väga lihtne. Katsed muuta ettevõtte õppivateks organisatsioonideks on näidanud, et sel teel tuleb ette palju probleeme.

Üks esimesi ja kõige raskemaid ülesandeid on teadvustada vajadust "õppida uut moodi mõtlema" (Bateson 1972: 462, viidatud Jörgi vahendusel). Koos õppe ja ümberõppega muutub väga oluliseks õpitust vabanemine (ingl. "unlearning"), mis on vananenud teabe unustamine ja selle asendamine uuega (Zaitsev 2000: 8).

Õppiv organisatsioon eeldab vigade väljaselgitamist ja parandamist. Üksikisiku - töötaja tasandil ei ole alati oma eksimust kerge tunnistada, kuna veasse suhtutakse traditsiooniliselt, nagu oma isiklikku puudujääki. Juhtkonna tasandil ei ole enam lihtne tunnistada, et juhid on ekslikud, kuna tekib risk kaotada oma usaldusväärsus töötajate silmis. Seetõttu ei tunnistata traditsioonilises organisatsiooni kultuuris vigu üksikisiku huvides (Giesecke 2004: 56).

Radikaalselt lihtsustatud lähenemine. Senge (1990) mudel võib viia selliste väidete, nagu inimesed peaksid jätma kõrvale oma vana mõtteviisi (vaimsed mudelid), et õppida

olema avatud teistele inimestele (isiklik meisterlikkus), mõistmaks, kuidas toimub tegelikult nende ettevõtte (süsteemne) mõtlemine, et koostada plaani, mille suhtes ühiselt kokku leppida (ühine nägemus) ning seejärel selle visiooni elluviimiseks koostööd teha (meeskondlik õpe) (Cors 2003: 4). Kuid Mitina (2003: 151) märgib, et praktikas ei ole meeskonnaliikmed tavaliselt valmis oma vaimseid mudeleid tunnistama ega muutma, sest eksisteerivad erinevad takistused:

Takistuseks on ka individualismi ohjeldav jõud, vastukaaluks koostöövaimule ja meeskonnas õppimisele (Mitina 2003: 151).

Sageli puuduvad inimestel oskused ja õppimissüsteem. Lisaks ei ole paljud töötajad selleks vaimselt valmis. Juhid ei taha loobuda oma kontrolli ja võimuga seotud traditsioonilistest ülesannetest, mida neil tuleks delegeerida õppivatele töötajatele. Peale selle, kui inimesed õpivad, tuleks neil lubada katsetada ja eksida. Õppiva organisatsiooni mudeli juures ei ole selge, millised vead on vastuvõetavad ja millised mitte (*Ibid.*).

Õppimine ja isiklikud oskused (isiklik meisterlikkus) on seotud isiklike valikutega, mida ei ole võimalik peale suruda. Skeptiline suhtumine muudatustesse ei ole sugugi haruldane paljudes ettevõtetes. Inimestele, kes tunnevad enda ohustatuna võimalike muudatuse poolt, on tavaliselt omane suletud mõtlemine ja nad ei ole valmis end õppimiseks avama.

Erinevate ettevõtete arengus tuleb ette ka muid takistusi, kuid õppiva organisatsiooni loomiseks ja arendamiseks on vaja pöörata erilist tähelepanu nende arenguprotsessi takistavate tegurite määratlemisele ja kõrvaldamisele.

Ent hoolimata nendest takistustest, ei tohiks unustada, et inimesed on psühholoogiliselt selliselt loodud, et suurem osa aktsepteerib arenguideed oma status quo muutmiseks, hoolimata sellest, millise elu valdkonnaga on tegu. Inimeste jaoks on oluline võimalus arutleda juurdunud struktuuride ja seisukohtade üle, neid vaidlustada ja proovida neid muuta, eesmärgiga parandada oma olukorda. Seetõttu on ettevõtetel kasulik rakendada praktikas muudatusi ja uuendusi. Ka ettevõtete arengus püüeldakse muudatuste poole (Roper ja Pettit 2002: 265).

Uuringud on näidanud, et on olemas tegurid, mis soodustavad meeskonnatööle keskendunud organisatsioonide loomist (Ang, Joseph 1996: 12, Deane 2004: 18):

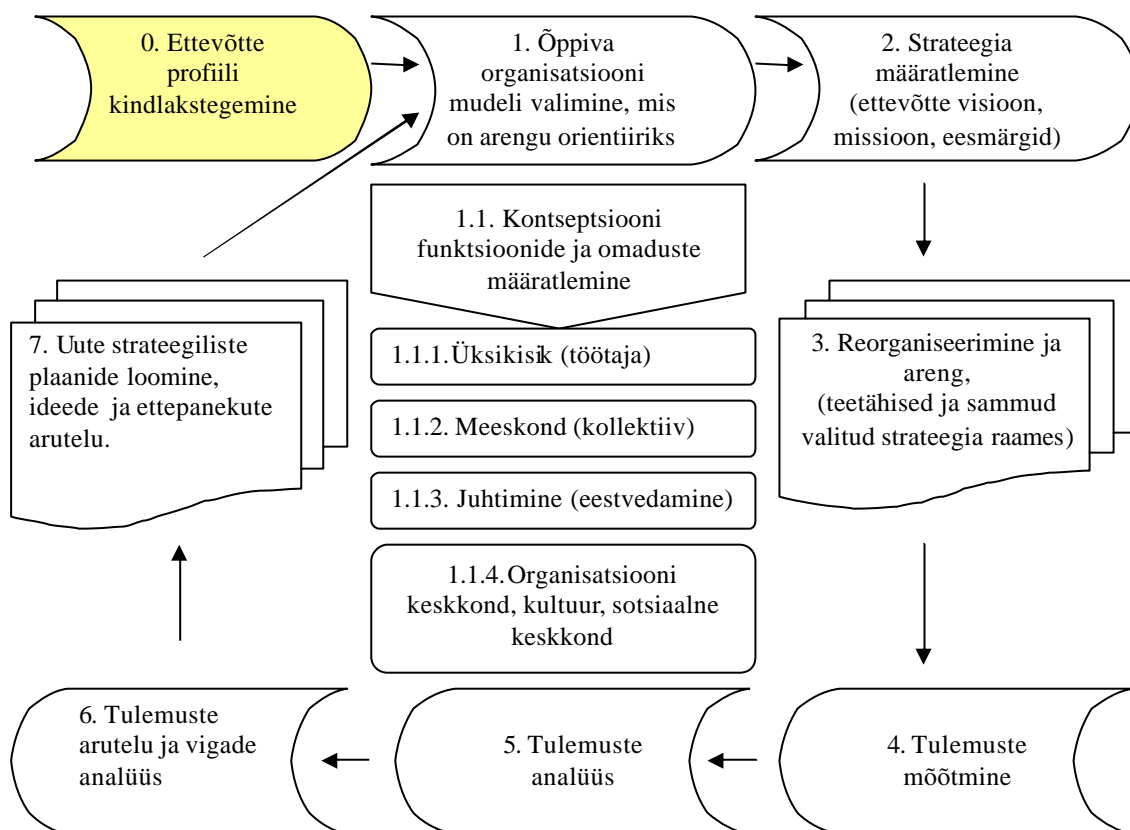
- juhtimise, visiooni ja mentorluse eraldamine
- organisatsioonikultuur, mis soodustab mõtlemist ja katsetamist
- hea õpikeskkond ja asjakohased õppevahendid, sealhulgas teadmised ja ajaressursid, samuti tehniliste abiseadmete kättesaadavus.
- võimalike probleemide lahendamisega seotud õpe: oluline on "objektiivne" ülesannete funktsioon ja "subjektiivne" oskuste arendamine
- võimalus jagada tagasisidet, hinnata ja analüüsida tööprotsessi tulemusi
- tööprotsesside formaliseerimine (standardimine)
- töötajate osalemine ülesannete väljatöötamisel ja tööprotsesside arendamises

Õppiva organisatsiooni loomine on tsükliline protsess, mida saab vaid alustada (Tolbert et al. 2002: 4). Kindlasti on võimalik soovitud tulemuste saavutamisel viimasega piirduda ja pöörata ettevõttes tagasi kogu õppiva organisatsiooni mudeli arendamise või rakendamise algatus, aga vaevalt saab see olla eesmärgiks. Tsiteerides üht geeniuustest: "Täiuslikud lahendused ei tunne piire". Seega ei ole piiratud ka areng ja enesetäiendamine ühelgi tasandil: üksikisiku, meeskonna, organisatsiooni tasandil. Just sel põhjusel on õppimisprotsess organisatsioonis tsükliline ja pidev.

Tehes erinevatest uuringutest saadud teabe alusel kokkuvõtte, on käesoleva töö autor kujutanud organisatsiooni arenguetappe graafiliselt (vt. joonis 5).

Et ettevõtte arenguvektor oleks suunatud õppiva organisatsiooni mudeli poole, peab esmalt määrama kindlaks nullpunkti, et mõista millisel tasemel organisatsioon hetkel asub. Seejärel tuleb määratleda ettevõttele omased struktuur, orientatsioon, kultuur ja muud olulised tegurid. Roper ja Pettit (2002: 261) märgivad, et reaalsuse kriitiline analüüs võib olla võimas vahend, mille abil laiendada oma võimalusi ja ühistegevust. Tänapäeval on olemas vahendid, mis võimaldavad ettevõtetel diagnoosida, kas ettevõtte on õppiva organisatsiooni omadusi. Just selline dianostika aitab välja selgitada ettevõtte tugevusi ja nõrkusi õppiva organisatsiooni kontseptsiooni raames. Üheks selliseks vahendiks on Watkinsi ja Marsicki (1998) ankeetküsitlus: *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (Õppiva organisatsiooni küsimustiku dimensioonid), mida vaadeldakse põhjalikumalt uuringu käigus.

Õppivat organisatsiooni koos selle loovkultuuriga on väga raske luua üksikisiku tasandil. Seda ei saa peale suruda, vaid see peab arenema orgaaniliselt igal tasandil. Teadlased otsivad pidevalt arenguvõimalusi ja -valdkondi, mis võimaldaks seda eesmärki edukalt saavutada. (O'Connor 2000: 9) Tänu nende pingutustele on õppiva organisatsiooni jaoks loodud mõned kriteeriumid ja põhimudelid, millele ettevõtted saavad õppiva organisatsiooni loomisel ning arendamisel toetuda.

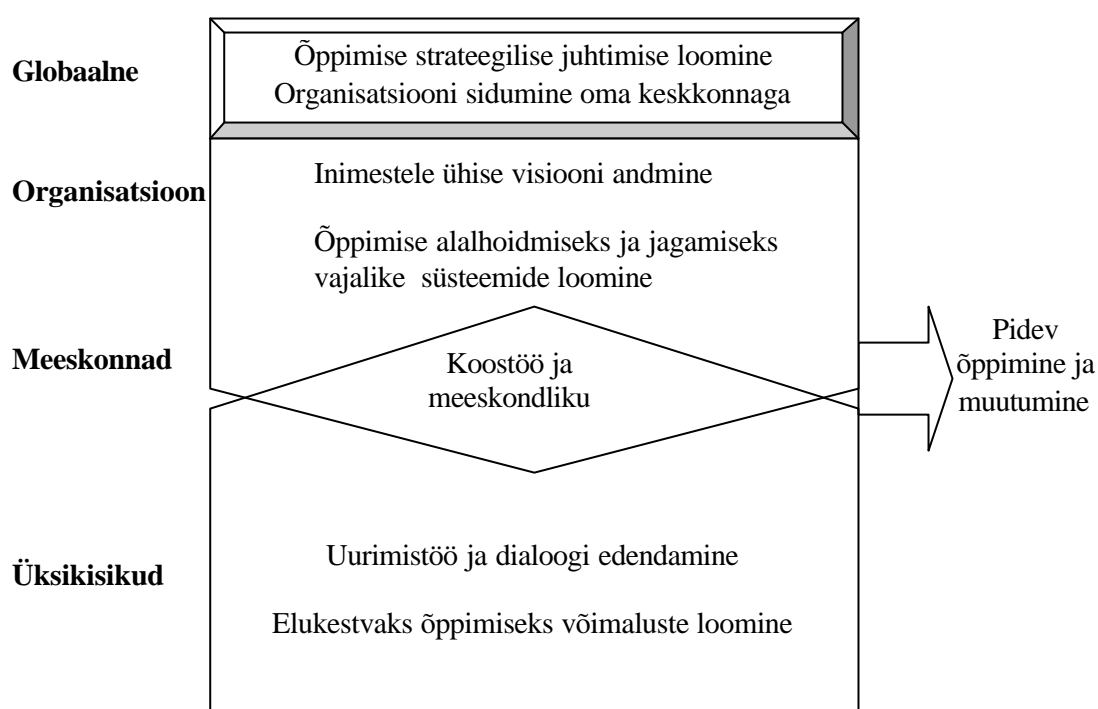


Joonis 5. Õppiva organisatsiooni arendamise protsess. Allikas: autori koostatud (Roper ja Pettit (2002), Nyhan (2003), Watkins ja Marsick (2003), Yang et.al (2004), Giesecke (2004), Marquardt (1996), Moilanen (2005) alusel)

Nyhan (2003: 14) märgib, et õppivat organisatsiooni ei saa luua konkreetse valemi abil. Sellise organisatsiooni idee viivad ellu inimesed, kes töötavad ja õpivad organisatsioonis. Siin ei saa kasutada välisteooriat, kuna loomisprotsess põhineb olulistel kollektiivsetel tavadel. Iga organisatsioon peab välja töötama oma kordumatu teooria, mis lähtub tema eripärast. Seetõttu on oluline märkida, et õppiva organisatsiooni teaduslik mudel koos talle iseloomulike funktsioonidega pakub vaid

orientiiri, mis aitab ettevõtet oma arengukava koostamisel ja hiljem ka teatud tulemuste osalisel mõõtmisel.

Üks õppiva organisatsiooni strateegilistest mudelitest ettevõtetes on mudel, mille esitasid Watkins ja Marsick (1999). Joonisel 6 on kujutatud skemaatiliselt tegevusnõudeid (action imperatives), mida on vaja täita õppiva organisatsiooni arengu teel.



Joonis 6. Marsicki ja Watkinsi õppiva organisatsiooni arendamise strateegiline mudel.
 Allikas: Marsick ja Watkins 2009: 11 (viidatud Jamali ja Sidani 2009:110 vahendusel)

Pärast arenguvaldkondade määratlemist peaks valima ühiselt strateegia, mis aitaks iga lüli organisatsiooni ahelas, et paremini mõista organisatsiooni plaane, eesmärke ja visioone. Watkinsi ja Marsicki õppiva organisatsiooni loomise strateegia põhineb seitsmel dimensioonil (*action imperatives*) (Confessore 1997:6): elukestvaks õppeks võimaluste loomine, uuringute ja dialoogi edendamine, koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine, inimestele ühise visiooni võimaldamine, süsteemide rajamine õppimise köitiseks ja jagamiseks, organisatsiooni sidumine töökeskkonnaga, õppimist toetav strateegiline juhtimine.

Giesecke (2004: 60-62) ja Marquardt (1996) soovivad võtta ette mõningaid samme, mis aitavad muuta organisatsiooni kultuuri, visiooni, eesmärgi ning võtta õppimisel aluseks järgmised tegurid:

- Muudatustega nõustumine.
- Õppimise ühendamine organisatsiooni tegevusega.
- Organisatsioonilise suutlikkuse hindamine kõigis allsüsteemides arengumudeli elluviimiseks.
- Õppiva organisatsiooni visiooni edastamine (ühelgi organisatsiooni visioonil ei ole mõtet, kui see ei ole arusaadav teistele).
- Mõtlemissüsteemide (ettevõtte ei saa olla õppiv organisatsioon, kui ta keskendub ainult ühele allsüsteemile või ühele osale organisatsioonis) vajalikkuse tunnistamine.
- Juhtide eeskuju õppimisele pühendumisel ja õppimiskohustuse modelleerimine.
- Organisatsioonikultuuri ümberkujundamine pidevaks õppimiseks ja enesetäiustamiseks.
- Ettevõtte üldise õppimisstrateegia loomine (katsetamise julgustamine, õpilaste tunnustamine ja kiitmine, õppimise premeerimine, teabe levitamine uute õppimisvõimaluste (-kursuste) kohta.
- Võimestamine ja töötajatele vajalikud ressursid tagamine.
- Õppimiseks parimate tehniliste vahendite omandamine ja kasutamine.
- Õppimise julgustamine ja selle tõhususe tõstmine indiviidi, rühma ja organisatsiooni tasandil.
- Bürokratia vähendamine ja struktuuri tõhustamine.
- Õppimise süvendamine ja teadmiste jagamine kogu organisatsiooni ulatuses.
- Suuremate teadmiste omandamine õppiva organisatsiooni kohta.
- Pidev kohadamine, täiustamine ja õppimine.

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon ei tähenda ainult teatud tulemuseni jõudmise ajalisi raame, kuna selle mõiste arendamine on igas ettevõttes individuaalne ja loominguiline protsess. Kuid siin puudub võimalus vähemalt osaliselt hinnata tulemusi, mida on vaja saavutada selleks, et olla kindel, kas valitud suund, meetodid ja tegevused

on õiged. Selleks et teha kindlaks, mil määral ettevõtte vastab õppiva organisatsiooni mõistele, on teadlased tänapäeval välja töötanud mitmeid meetodeid ja vahendeid.

Tabel 3. Küsimustike võrdlus õppiva organisatsiooni uurimise eesmärgil

Uurimisinstrumendi nimetus (küsimustikud)	Arhetüüp	Terviklikkus	Usaldusväärsus	Kontroll
Pedler et al. (1991, 1997): The Learning Company Questionnaire	-	Jah	Jah	-
Mayo ja Lank (1994): The Complete Learning Organization Benchmark	-	Jah	Jah	-
Tannenbaum (1997): Learning Environment Survey	-	-	Jah	Jah
Pearn et al. (1995): The Learning Audit	-	-	-	-
Sarala ja Sarala (1996): Recognizing Your Organization	Jah	-	Jah	-
Otala (1996): A quick test of learning organization	-	Jah	-	-
Redding ja Catalanello (1997): Learning Organization Capability Assessment	Jah	Jah	-	-
Watkins ja Marsick (1998): Dimensions of the Learning Organization Questionnaire	-	Jah	Jah	Jah

Allikas: Moilanen 2001: 10.

Mõõtmine ja diagnostika on raskem kui kontseptsiooni määramine ja kirjeldus, kuid praktikas on nad kasulikud ja tähtsad. Mõõtmisvahendid aitavad leida praktilisemat ja rakenduslikumat informatsiooni õppiva organisatsiooni kohta, millega kaasneb konkreetsete organisatsiooni arenguteede leidmine olemasoleva õppiva organisatsiooni rakendamiseks (Moilanen 2005: 71).

Lisaks suurele õppiva organisatsiooni mõistete hulgale ja tunnustele on tänapäeval tähtsad ka palju muud õppiva organisatsiooni mõõtmis- ja diagnostikavahendid.

Vastavalt Moilanenile (2001: 10), kes võrdles omavahel kaheksat erineva autori koostatud küsimustikku, kus oli neli näitajat: arhetüüp (kui õppiva organisatsiooni

mudelit peetakse üheks paljudest, millele vastavust ettevõtte puhul kontrollitakse), terviklikkus (näitab, kas tegemist on võimalikult laia kontseptsiooniga), usaldusväärsus (esitatud instrumendi usaldusväärsus), kontrollimine (küsimustiku usaldusväärsuse statistiline kontrollimine), Watkins ja Marsick (1998) küsimustik on üks täiuslikumaid, usaldusväärsemaid ja teaduslikult põhjendatuid küsimustikke (vt tabel 3).

Õppiva organisatsiooni mudeli arengu uurimise vahendi valikul konkreetses ettevõttes juhib Moilanen (2001: 11) tähelepanu sellele, mida tuleks arvesse võtta – pärast ettevõttest kui õppiva organisatsioonist üldise pildi saamist on kontseptsiooni arenedes aja jooksul tarvis konkreetseid ja suunatud andmeid, mis võimaldaksid hinnata tulevikus arengut, näha dünaamikat ja saada teatud tulemusi läbiviidud töö ja arengu kohta. Seega, mõõtmisvahendit valides on vaja teada, kui tõhus see on ja kuidas ta kohandub erinevat liiki andmete saamiseks.

Kõiki tulemusi tuleb analüüsida, et välja selgitada, kus on tehtud valearvestus. Õppiva organisatsiooni arengu teel on väga oluline, et oleks võimalik määratleda ja ära tunda vigu, aga ka neid kollektiivselt lahendada.

Vigade parandamine toimub tööprotsessi käigus, kusjuures nende parandamine pakub võimaluse aruteluks uudsete ideede üle ja organisatsiooni edasise arengut silmas pidades uute tulevikuplaanide väljatöötamiseks .

2. ÕPPIVA ORGANISATSIOONI TUNNUSTE AVALDUMINE TÖÖTAJATE HINNANGUL EGERIA KINNISVARA OÜ-S

2.1 Egeria Kinnisvara OÜ kirjeldus, uuringu valim ja metoodika kirjeldus

Egeria Kinnisvara OÜ on asutatud 1997. aastal. Ettevõtte põhitegevusaladeks on hotellimajandus, *wellness*-spaa juhtimine ning seminaride ja ürituste korraldamine. Egeria Kinnisvara OÜ on Meresuu Spaa & Hoteli omanik ning haldaja.

Meresuu Spaa & Hotel Narva-Jõesuus valmis 2008. aasta maikuus ja esimesi külastajaid võõrustati sama aasta juunis. Meresuu Spaa & Hotel on Narva-Jõesuus tegutsev puhketeenuseid pakkuv spaa-keskus, mis lähtub *wellness*-spaa kontseptsioonist. Alates 2008. aasta detsembris sai Meresuu Spaa & Hotel õiguse kanda neljatärni kvaliteedimärki.

Meresuu Spaa & Hotel on Eesti Spaa Liidu liige ja rahvusvahelise „Rohelise Vöti“ liige. 2008. aastal nimetati Meresuu Spaa & Hotel Eesti parimaks turismiobjektiks ja omab Presidendi poolt välja antavat auhinda „Parim Eesti Kodu“.

Meresuu Spaa & Hotel on hotell ja spaa-keskus ise ning külalised ostavad enamasti kõiki ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid. Välja võib tuua viis suuremat kliendirühma, lähtudes nende vajadustest ning saabumise eesmärkidest : *wellness* teenuse klient, majutuja ja puhkaja, konverentside ja ürituste külaline, ärikülaline ning kohalik külaline.

Meresuu Spaa & Hotelli põhitoode ja bränd on kattuvad: Meresuu Spaa & Hotell, mis järgib *wellness*-spaa kontseptsiooni. Külalistele turundatakse ja müüakse tervikkontseptsiooni ehk brändi. Vajadusel on võimalik eristada alamtooteid, kuid

külastaja saab pigem komplekti või valiku erinevatest alamtoodetest ja teenustest ning peamine, mida ta tarbib, on Meresuu Spaa & Hotelli kui tervikuga seotud emotsioonid, teenused ja hüved.

Meresuu Spaa & Hoteli peamised sihtturud on Eesti, Venemaa, Soome, Norra, Rootsi ja Soome. Samuti viiakse läbi edasimüüjatele suunatud turundustegevusi Euroopa kahel suurturul, Saksamaal ja Suurbritannias, kuna reist riikidest lähtuvad Euroopa turismi puudutavad otsused.

Ettevõtte missioon, visioon ja eesmärgid.

Missioon:

- Osaleda külastajate äris, kelle eesmärk on teha iga külastaja tujus heaks.
- Olla oma töötajatele kõige usaldusväärsem partner ja Ida-Virumaa kaasaegsem töökoht.
- Taastada Narva-Jõesuu kui Eesti säravaima kuurorti maine ja järgida oma tegevuses säästva arengu põhimõtteid.

Visioon: Olla Eesti eelistatuim wellness-spaa-keskus, pakkudes täisväärtuslikku puhkust seda hindavale külastajale.

Meresuu Spaa & Hoteli peamine eesmärk lähtub ettevõtte visioonist. Samuti seatakse sihiks olla tõhus ja kasumlik ettevõtte, kes on ka oma töötajatele usaldusväärne partner.

Kui 2008.aasta seitsme tegevuskuuga oli ettevõtte käive 1,7 mln EUR, siis eesmärkide järgi kasvatame oma käibe 2012.aastaks 5,5 mln EUR (+324%).

Strateegiliste valikute realiseerimise eeltingimuseks on ka pehmete väärtuste ja töötajate arendamine/koolitamine.

Ettevõtte struktuur, juhtimine ja personaalipoliitika. Organisatsioonis on kuus osakonda: majutusosakond, toitlustusosakond, spaa ja wellnessi osakond, müügi ja turundusosakond, finantsosakond, tehnikaosakond

Ettevõtet juhib tegevdirektor Tatjana Lunevits.

Ettevõtte on välja töötamas oma **personalipoliitikat** (vt. tabel 4), mis hõlmab nii töötajate värbamist, arendamist ja ka motivatsiooni (motivatsioonipoliitika on välja töötatud). Ettevõtte seisab hea selle eest, et kõik tööle võetud inimesed oleksid piisavalt kompetentsed oma erialal töötamiseks ning et nad saaksid oma töös kasutada piisavat infot, et ennast arendada ning koolitada.

Tabel 4. Egeria Kinnisvara OÜ töötajate profiil

Töötajate põhiväärtused:	Ettevõtte juhtkond ootab töötajalt:	Töötajatele pakutakse:
? Oleme alati positiivsed ? Naudime seda, mida teeme ? Teeme külalisel tuju heaks ? Oleme kohal	? sõbralikkust ja ausust ? pühendumust ja professionaalsust ? teenindusvalmidust ja usaldusväärsust ? kiirust ja korrektsust	? partnerlust ja karjäärivõimalust töö ? suurepärase töökeskkonda ? Koolitus- ja arenemisvõimalusi ? konkurentsivõimelist ja õiglast töötasu

Allikas: Egeria Kinnisvara OÜ turundusstrateegia 2009-2012.

Meresuu Spaa ja Hoteli motivatsioonipoliitika moodustab osa Egeria Kinnisvara OÜ personalipoliitikast. Motivatsioonipoliitika määratleb põhiseisukohad ja üldised alused, millest lähtutakse töötajate motiveerimisel Egeria Kinnisvara OÜ's.

Motivatsioonipoliitika eesmärgid:

- Tagada töötajate maksimaalne panustamine töösse ning tulemustele orienteeritus.
- Tagada töötajate lojaalsus tööandjale.

Kujundada Egeria Kinnisvara OÜ kui atraktiivse tööandja mainet tööjõuturul.

Egeria Kinnisvara OÜ peab väga oluliseks mittemateriaalseid motivatsioonivahendeid. Motivatsioonipoliitika lahutamatuks osaks on ettevõtte palgapoliitika.

Motivatsioonipoliitika põhimõtted:

- Töötajate motiveerimine on juhtide prioriteetne tööülesanne.
- Töötajate motiveerimisel kasutatakse nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid vahendeid.

Egeria Kinnisvara OÜ kasutab järgmisi materiaalseid motivatsioonivahendeid:

- põhipalk – töötajale garanteeritud tasu kokkulepitud töö eest;
- lisapalk – põhineb töötaja töötulemuste hindamisel kokkulepitud kriteeriumite alusel;
- ühekordne lisatasu – täiendavate tööülesannete eest makstav tasu;
- preemia – oodatavast parema töösoorituse eest makstav ühekordne erakorraline tasu;
- materiaalsed soodustused – tööandja poolt töötajate täiendavaks motiveerimiseks võimaldatavad vahendid.

Egeria Kinnisvara OÜ rakendab alljärgnevaid mittemateriaalseid motivatsioonivahendeid:

- tagasiside andmine – pidev informatsiooni vahendamine juhilt töötajale tolle töö tulemuslikkuse kohta;
- tunnustamine – pidev juhipoolne tunnustus ja positiivse tagasiside;
- täiendavate vastutusala ja volituste andmine – lisatööülesannete ja ka täiendavate õiguste andmine töötajale tema ametikoha pädevuse piires;
- töö rikastamine – täiendavate, töötaja ametikohaga vahetult mitteseotud tööülesannete usaldamine töötajale;
- väljakutsete pakkumine – tavapärasest erinevate võimaluste pakkumine töötajale tööle;
- juhendamine, koolitamine;
- informatsiooni jagamine, kaasamine.

Motivatsioonipoliitika ja tagasiside. Töötajate motiveerituse kohta saavad juhid süstemaatilist tagasisidet: rahulolu-uuringust, arenguveestlustel, lahkumisintervjuudes, koosolekutel, individuaalsel suhtlemisel.

Juhid analüüsivad saadud informatsiooni ja lähtuvad sellest töötajate edasisel motiveerimisel. Ettevõttes on olemas ka kinnitatud motivatsioonipoliitika elluviimise protseduur.

Arendusperspektiivid. Meresuu Spaa arendusperspektiivid põhinevad eelkõige sisemiste tööprotsesside parendamisel, teeninduskvaliteedi tõstmisel ja ettevõttest väljapoole suunatud turundustegevuste tõhustamisel.

Toote ehk Meresuu arendamise põhiideeks on pakkuda igal hooajal oma külalistele midagi uut ja huvitavat.

Autor kasutas Egeria Kinnisvara OÜ käsitlevas töös kvantitatiivset ja kvalitatiivset meetodit. Kvantitatiivseks instrumendiks valis ta Watkinsi ja Marsicki (1998) koostatud õppiva organisatsiooni küsitlusankeedi (*Dimensions of a Learning Organization Questionnaire*).

Kõnealuse küsimustiku valik ei olnud juhuslik. Töö teoreetilises osas vaadeldakse mitmeid vahendeid, mida erinevad autorid õppiva organisatsiooni hindamiseks pakuvad. Siiski, arvestades käesoleva töö eesmärki, sobib see ankeet kõige paremini õppiva organisatsiooni tunnuste määratlemiseks konkreetses ettevõttes mudeli algstaadiumis.

Põhjused, miks töö teoreetiliseks aluseks on võetud Watkins ja Marsicki küsitlusankeet (1998) on järgmised (Yang 2004: 35):

- 1) Sel mudelil on selge ja kõikehõlmav õppiva organisatsiooni määratlus. Struktuur lähtub organisatsioonikultuurist, mis võimaldab seda skaalal hinnata.
- 2) Watkinsi ja Marsicki (1996) uurimismeetod on üks vähestest, mis hõlmab kõiki õppimistasandeid.
- 3) Kõnealune mudel ei määra ainult kindlaks õppiva organisatsiooni mõõtmise põhielemente, vaid lõimib neid ka praktilisse kogemusse. Selline teoreetiline alus ei varusta mitte ainult kasulikke juhiste uurimisvahendite väljatöötamiseks ja valideerimiseks, vaid annab ka võimaluse edasisteks ettevõttealasteks uuringuteks.

Kõnealune küsimustik võimaldab mõista, kuidas ettevõtte toetab ja kasutab õppimist üksikisiku, grupi ja organisatsiooni tasandil. See on vajalik, et määratleda nullpunkti (millest räägitakse peatükis 1.3), millel ettevõtte hetkel asub, ja seada endale eesmärk areneda õppivaks organisatsiooniks. Vastavalt Watkinsile ja Marsickile (2003) võimaldab sellise küsitluse läbiviimine teha kindlaks, kuidas organisatsioon toetab ja kasutab õppimist üksikisiku, grupi ja organisatsiooni tasandil. Nendele andmetele tuginedes saab organisatsioon välja selgitada oma tugevad küljed, mida edasi arendada, ja endast suurimaid strateegilisi hoobasid kujutavad valdkonnad, mis aitavad liikuda õppiva organisatsiooni suunas.

Õppiva organisatsiooni mudel, mille on esitanud Watkins ja Marsick (vt joonis), hõlmab kahte suurt organisatsiooni allsüsteemi: inimesi ja struktuuri. Neid kahte tegurit käsitletakse ka organisatsiooniliste muutuste ja arengu interaktiivsete komponentidena (Yang 2004: 34).

Watkins ja Marsick (1993, 1996) on välja toonud õppiva organisatsiooni seitse erinevat, kuid omavahel seotud komponenti (dimensiooni) üksikisiku, grupi ja organisatsiooni tasandil. (vt tabel) (Marsick & Watkins 2003:136).

Algselt sisaldas Watkinsi ja Marsicki (1998) poolt välja töötatud küsimustik 43 küsimust (vt lisa 4,5). Seejärel küsitlusankeeti täiendati veel 12 küsimusega (44-55) (vt lisa 6). Watkins ja Marsick (2003: 142) esitavad neid küsimusi selleks, et hinnata ettevõtte töö tulemuslikkust võrreldes eelmise aastaga. Need võimaldavad viia läbi nn võrdlevat analüüsi, jälgida ettevõtte töö dünaamikat õppiva organisatsiooni kontseptsiooni raames ja selgitada välja ettevõtte tegevuse suhteline tõhusus. See võimaldab ettevõttel küsimustiku põhjal, mida kasutati õppiva organisatsiooni mudeli loomise ja arengu algtasanditel, hinnata teatud ajaperioodi järel oma tulemusi ja määratleda konkreetseid vigu, puudusi või probleemseid valdkondi valitud strateegia kontekstis. See samm on väga oluline õppiva organisatsiooni arendamiseks.

Küsimustikku lisati veel seitse küsimust (56-62), et saada organisatsiooni kohta täiendavat teavet (Watkins ja Marsick 2003: 146).

Egeria Kinnisvara OÜ (vt lisa) jaoks koostatud küsimustik sisaldab 43 põhiküsimust. Väidete hindamiseks pakutakse kuue-punktilist skaalat, et teha kindlaks, mil määral need antud ettevõttes kehtivad või ei kehti. Kui väidetes viidatakse tavadele, mis esinevad harva või mitte kunagi, siis valitakse [1]. Kui väide on vastaja arvates peaaegu alati tõene kogu ettevõtte, osakonna või töörühma kohta, valitakse punkt [6].

Egeria Kinnisvara OÜ-s töötab 102 inimest. Küsitlusankeet jagati laiali umbes 79 töötajale, kellest vastas 37 (47%).

Küsitlusandmeid töödeldi programmiga Exel.

Seega kasutati kvalitatiivse uurimisvahendina küsitlust, mis võimaldas saada üldist teavet ettevõtte kohta, samuti määratlada tema visiooni, missiooni ja tegevuse eesmärgi, nende elluviimise strateegiaid, organisatsiooni struktuuri, personalipoliitikat ja ettevõtte poliitikat tervikuna.

2.2 Uuringu tulemuste analüüs ja järelduste tegemine

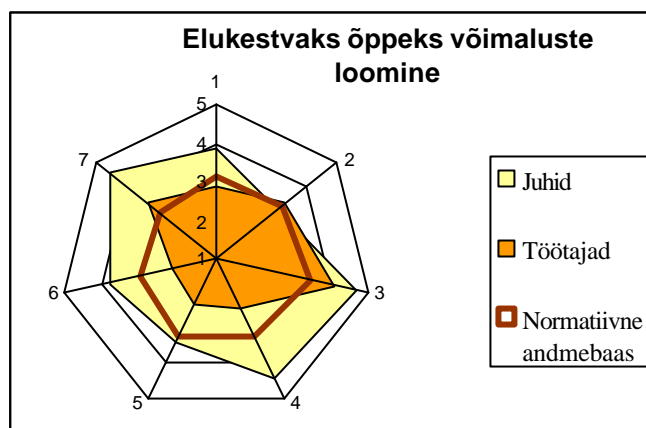
Õppiva organisatsiooni tunnuste määratlemiseks Egeria Kinnisvara OÜ-s kasutati Watkinsi ja Marsicki (1998) küsimustikku. Saadud tulemused võimaldavad hinnata, millisena Egeria Kinnisvara OÜ töötajad oma organisatsiooni tajuvad (Watkins ja Marsick 2003: 142). Vaadeldud näitajad demonstreerivad seda, kuidas inimesed ja meeskonnad/töörühmad ja organisatsioon tervikuna on arendanud oma õppimisvõimet.

Täidetud küsitlusankeedi tagastas 37 töötajat. Andmed kanti tabelisse ja leiti õppiva organisatsiooni dimensiooni keskmised väärtused. Juhide ja muu personali vastused eraldati. Kõik tulemused seitsme dimensiooni kohta kanti eraldi tabelitesse. Tabelitesse paigutati ka Watkinsi ja Marsicki normatiivse andmebaasi näitajad.

Normatiivne andmebaas on online andmebaas, mida haldab Partners for Learning. See on loodud Watkinsi ja Marsicki abiga ja sisaldab keskmisi tulemusi. Viimased saadi erinevatest organisatsioonidest, kes kasutasid Watkinsi ja Marsicki küsitlusankeeti oma organisatsiooni tulemuste hindamiseks. Organisatsioonid on pärit erinevatest tööstusharudest ja asuvad erinevates kohtades üle maailma. Normatiivne andmebaas võimaldab võrrelda Egeria Kinnisvara OÜ-s läbiviidud uuringu tulemusi nendega, mis on saadud mitmetes suurtes riiklikes ja rahvusvahelistes organisatsioonides, samuti rohkem kui 100 väikeses pereettevõttes, mis on tegevad väga erinevatel tegevusaladel ja püüdleval õppivaks organisatsiooniks saamise poole.

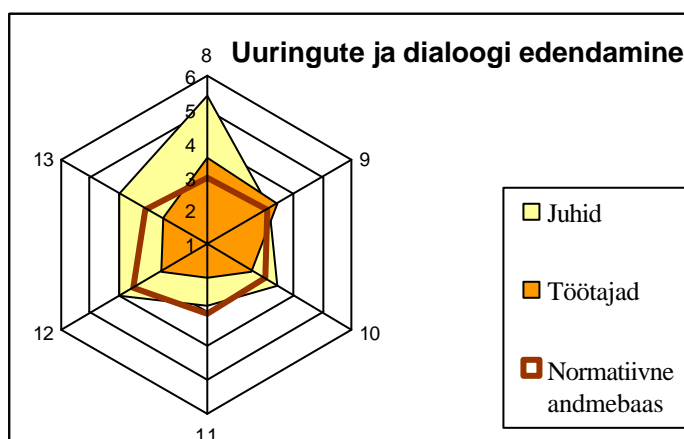
Elukestvaks õppeks võimaluste loomine. Tabelist on näha (vt. joonis 6), et üldiselt on töötajate hinnangud igas punktis (v.a.2) madalamad kui juhide hinnangud. Kõige kriitilisemad on punktid 4, 5 ja 6. See näitab, et töötajatel ei ole piisavalt ressursse õppimiseks. Selle probleemi lahendamiseks teevad Watkins ja Marsick (2003) ettepaneku luua töökohal elektroonilised kataloogid, õppekeskused, ettevõtte raamatukogu, kus inimesed võiksid leida lisaressurse enesearendamiseks. Samuti ei ole töötajate hinnangul õppeprotsess lõimitud tööprotsessi ja inimesed kulutavad

õppimiseks oma isiklikku aega. On soovitatav luua strateegia, mis pakub töötajatele vähemalt minimaalseid arengu- ja koolitusprogramme tööajal.



Joonis 6. Elukestvaks õppeks võimaluste loomine (autori koostatud)

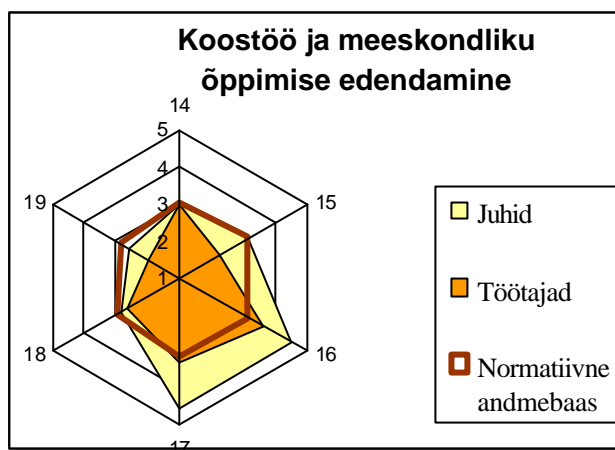
Madal punktiskoor kuuendas punktis näitab, et töötajate arvates ei pea juhtkond vajalikuks töötajatelt saadud tagasisidet. Nad ei oma piisavat teavet töötajate ootuste, väljakutsete ega probleemide kohta. Strateegia, mis aitaks tõsta hinnanguid selles punktis, võiks olla süsteemi loomine, mis kajastaks töötajate ootusi ja probleeme, et teha nende alusel otsuseid ja pakkuda õppevahendit süsteemsete probleemide lahendamiseks (Watkins ja Marsick 2003).



Joonis 7. Uuringute ja dialoogi edendamine (autori koostatud)

Uuringute ja dialoogi edendamine. Tabelist (vt. lisa 8) on näha, et töötajate ja juhtkonna keskmised skoorid on samuti väga erinevad. Töötajate keskmised skoorid varieeruvad 3,6 ja 2,0 vahel. Kõige kriitilisem punkt selle dimensiooni puhul on 11 (vt. joonis 7). Watkinsi ja Marsicki (2003) arvates näitab see juhtkonna "liigse analüüsi-halvatuse"

kartust. Selle dimensiooni osas ei ole võimalik olukorda parandada õppestrateegia koostamisega. Tegevused, mis saaksid tõsta töötajate hinnanguid siin, on juhtkonna kuulamisvõime arendamine, pideva dialoogi ja arutelude pidamine.

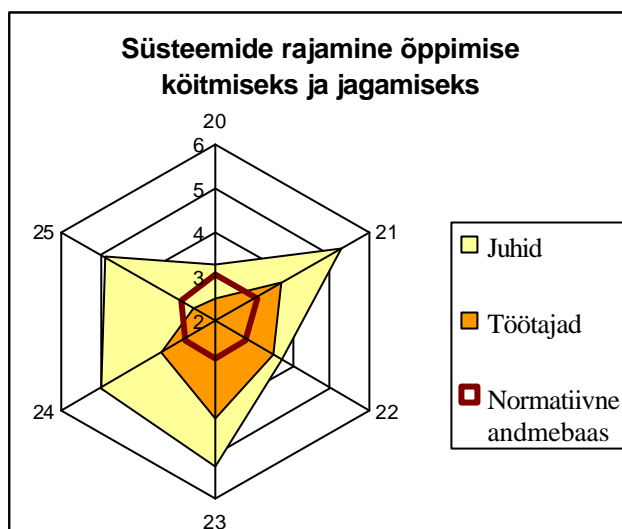


Joonis 8. Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine (autori koostatud)

Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine. Joonisest 8 on näha, et selle dimensiooni puhul on juhtkonna ja töötajate hinnangute keskmised arväärtused suhteliselt proportsionaalsed. Samuti on kõikides punktides keskmised skoorid väga lähedased normatiivse andmebaasi keskmiste väärtustega. Nii juhtkonna kui ka töötajate arvates on kõige probleemsem punkt 19 (vt. lisa 8). See näitab, et töötaja ei usu, et tema tööd väärtustatakse ja tema kogemust kasutatakse. Juhtkonnal ei ole võimalusi, volitust ega meetodeid personali töö ja ettepanekute väärtustamiseks. Watkinsi ja Marsicki (2003) arvates aitaks seda probleemi lahendada, kui luua ettevõttes mehhanism, mis võimaldaks personali ettepanekuid automaatselt aktsepteerida ja arutlemiseks esitada. Selleks võib kasutada ettepanekute kaste, töövihikuid või muid teabe kogumise instrumente.

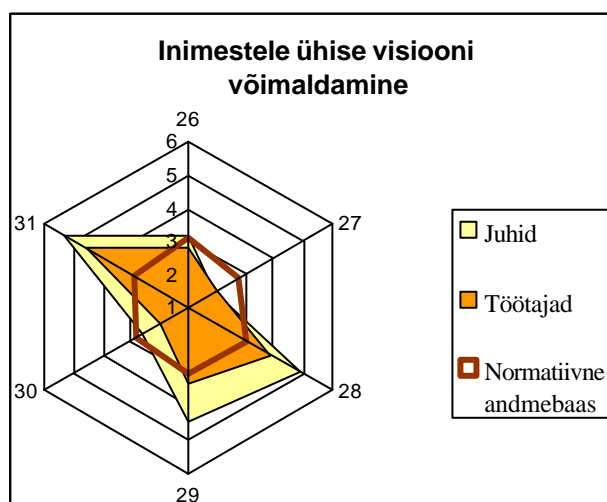
Süsteemide rajamine õppimise köitmiseks ja jagamiseks. Joonis 9 näitab süsteemide rajamine õppimise köitmiseks ja jagamiseks dimensiooni keskmisi näitajaid. See dimensioon illustreerib, kuidas ettevõttes toimib kahepoolne teabevahetus ja erinevate tulemuste mõõtmisüsteemide olemasolu. Selle dimensiooni puhul on nii töötajate kui ka juhtkonna keskmised skoorid normatiivse andmebaasi tabeli keskmistest kõrgem (vt. lisa 8). Vaatamata sellele peaks juhtkond pöörama erilist tähelepanu punktidele 20. Suhtelised madalad tulemused selles punktis räägivad sellest, et ettevõttes on vähe võimalusi või vahendeid avaliku teabe jagamiseks. Olukorra parandamise strateegiaks

võiks olla erinevate kommunikatsioonivahendite arvu suurendamine, mis võimaldaks ja ja lihtsustaks juurdepääsu avalikule teabele.



Joonis 9. Süsteemide rajamine õppimise köitmiseks ja jagamiseks (autori koostatud).

Näiteks isiklike e-mailide loomine, igapäevased lühikesed koosolekud, avalikud koosolekud, värsket etavet pakkuvad elektroonilised teabetahvlid.



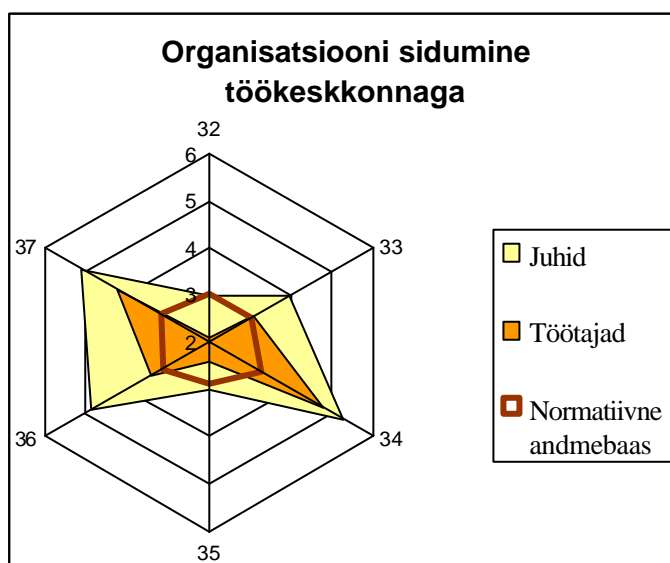
Joonis 10. Inimestele ühise visiooni võimaldamine (autori koostatud).

Inimestele ühise visiooni võimaldamine. Joonises 10 on välja toodud juhtkonna ja töötajate vastuste keskmised skoorid, mis näitavad töötajate ühist visiooni puudutavaid arusaamu. Tulemused on kahemõttelised.

Ühelt poolt on töötajate hinnangud reeglina madalamad juhtkonna keskmistest arvvaartustest (v.a. punkt 27), kuid suures osas on nad normatiivse andmebaasi keskmistest kõrgemad (vt. lisa 8). Kõige kriitilisemad punktid on 27 ja 30.

Punkti nr.27 madalad keskmised skoorid räägivad sellest, et töötajaid ei julgustata kavandama oma tööd sellel viisil, et see tooks rahuldust. Selle tulemusena ei julge nad teha sammu „väljapoole kasti“, nii et nad tõesti mõtleksid sellele, mida teevad. Tööd tehakse mehaaniliselt. Töötajad ei vaata kaugemale ega mõtle selle peale, milliseid tulemusi toob tänane töö homme. Selle probleemi vältimiseks soovivad Watkins ja Marsick (2003) luua strateegiad, mis annaksid töötajatele võimalusi täiendada oma tööülesandeid alternatiivsel viisil, et pakkuda neile suuremat rahuldust.

Punkt nr.30 näitab, et eksisteerib oht, et töö muutub vastumeelseks. Olemasolev organisatsiooni kultuur demonstreerib konservatiivset käitumist ja soovimatust katsetada uusi ideid. On soovitatav soodustada innovatiivset mõtlemist, rõhutada visiooni väärtusi ja toetada uusi ideid ja võtta projektide koostamisel õigustatud riske.

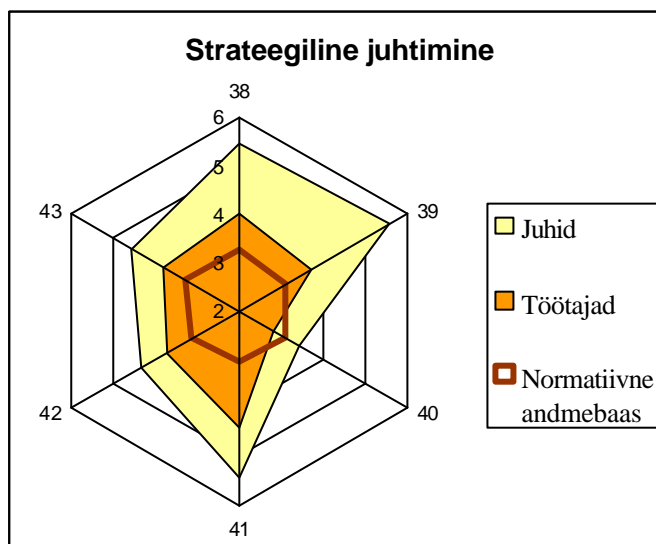


Joonis 11. Organisatsiooni sidumine töökeskkonnaga (autori koostatud).

Organisatsiooni sidumine töökeskkonnaga. Joonisest 11 on näha, et nii töötajate kui juhtkonna keskmised skoorid on päris kõrged. Aga selle dimensiooni puhul jääb suurimaks probleemiks see, et organisatsioonis ei ole süsteemi, mis tasakaalustaks töötajate töö- ja pereelu. Egeria Kinnisvara OÜ juhtkond peab pöörama tähelepanu

pere- ja tööelu tasakaalustamise programmide loomisele (nt. perepuhkuse hüvitised, perepäevad ettevõttes jne.).

Strateegiline juhtimine. Selle dimensiooni puhul on nii töötajate kui ka juhtkonna tulemuste keskmised skoorid väga kõrged (vt. joonis 12). See näitab et õppiva organisatsiooni tunnuseid Egeria Kinnisvara OÜ-s on kõige paremini arendatud selle dimensiooni puhul. Nõrgaks kohaks jääb punkt 40, mille madalad keskmised skoorid näitavad seda, et ettevõttes on otsuste tegemine tsentraliseeritud. Ettevõtet iseloomutab usaldamatuse õhkkond. Tööülesannete osas ei lubata töötajatel väljuda lubatud raamidest.



Joonis 12. Strateegiline juhtimine (autori koostatud).

Selle olukorra parandamiseks soovitavad Watkins ja Marsick (2003) juhtkonnal julgustada töötajaid ja meeskondi, et nad võtaksid endale oma tööga seotud otsuseid vastu juhul, kui nendega kaasnevad rahalised tagajärjed ei ületa teatud piiri ja need ei häiri teiste osakondade tööd.

Selleks et võrrelda dimensioone omavahel, arvutati keskmine punktia arv iga näitaja kohta (vt.tabel 5).

Lähtudes normatiivse baasi tulemustest võib öelda, et Egeria Kinnisvara OÜ-s läbiviidud küsitluse tulemused näitasid, et ettevõtte omab mõningaid õppiva

organisatsiooni tunnuseid. Kuid tal on ka väga nõrku külgi, mille parandamiseks on vaja luua teatud strateegiad. .

Ettevõttel on õppiva organisatsiooni tunnuseid strateegilise juhtimise osas. Kõige suuremat tähelepanu nõuavad kaks dimensiooni: “Uuringute ja dialoogi edendamine“ ja „Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine“.

Tabel 5. Õppiva organisatsiooni tegevusnõuded: ettevõtte diagnostika

Õppiva organisatsiooni tegevusnõuded: ettevõtte diagnostika		Egeria Kinnisvara OÜ		Normatiivne andmebaas
		Juhid	Töötajad	Keskm.
		Kokku	Keskm.	
1	Elukestvaks õppeks võimaluste loomine (<i>Create Continuous Learning Opportunities</i>)	3,98	2,93	3,17
2	Uuringute ja dialoogi edendamine (<i>Promote Inquiry and Dialogue</i>)	3,81	2,77	3,12
3	Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine (<i>Encourage Collaboration and Team Learning</i>)	3,43	2,80	3,05
4	Süsteemide rajamine õppimise köitmiseks ja jagamiseks (<i>Create Systems to Capture and Share Learning</i>)	4,57	3,32	2,90
5	Inimestele ühise visiooni võimaldamine (<i>Empower People Toward a Collective Vision</i>)	3,69	3,07	2,93
6	Organisatsiooni sidumine töökeskkonnaga (<i>Connect the Organization to Its Environment</i>)	4,22	3,33	3,08
7	Strateegiline juhtimine (<i>Provide Strategic Leadership for Learning</i>)	4,79	3,73	3,16

Allikas: autori koostatud

Töötajate ja juhtkonna keskmised skoorid olid üldiselt väga erinevad, mis näitab, et juhtkond hindab tegelikku olukorda üle. See võib olla seotud asjaoluga (nagu näitasid ka uuringu tulemused), et juhtkonnal puudub teave töötajate ootuste ja probleemide kohta. Ettevõttes on nõrk tagasiside, mis ei lase juhtkonnal ettevõtte tegelikku olukorda reaalselt hinnata.

2.3. Ettepanekud õppiva organisatsiooni arendamise kohta Egeria Kinnisvara OÜ-s

Statistikaameti andmeil³ on Eestis kokku 843 majutusk kohta, millest 56 asuvad Ida-Virumaal. Aire Tofferi⁴ sõnul on Eestis praegu umbes 34 spaa-hotelli, millest 5 asuvad Ida-Virumaal. 2012. aastal ööbisid kliendid Eesti spaa-hotellides kokku umbes 1,5 miljonit voodipäeva.

Vaatamata sellele, et iga spaa-hotell Eestis on ainulaadne omal moel, rõhutas Aire Toffer, et Eesti spaade puhul puuduvad selged turuliidrid, sest kliendi valik sõltub paljudest teguritest: pühadest, kliendi Eestisse tuleku eesmärgist, tema siin viibimise eesmärgist, päritolumaast, spaa-hotelli hinnakirjast, teenuse kvaliteedist, geograafilisest asukohast ja paljust muust.

Kaasaegse infotehnoloogia areng võimaldab kliendil olla hästi informeeritud ja väga valiv. Teeninduse tase ei ole päris viimane tegur puhkuse veetmise koha valimisel. Aire Toffer märgib, et isegi suhteliselt kõrge konkurentsi tingimustes on igal spaa-hotellil „oma“ klient. Kuid iga hotellile võidetud klient on kogu töökollektiivi suure vaeva tulemus.

Olla eelistatud, paista konkurentide seas välja, klienti isegi intrigeerida – need on väga rasked ülesanded, mis nõuab hotellilt, et see paneks rõhku pidevale arengule nii ettevõtte, teenuste kui ka töötaja tasandil.

Õppiva organisatsiooni mudeli juurutamine ja arendamine võib olla täiendav tegur, mis aitaks Egeria Kinnisvara OÜ-l areneda ning soovitud majandustulemusi ja ettevõtte üldisi eesmärke saavutada.

³ Andmeid kogutakse valikuliselt: 2013.a. jaanuar, kuna sõltuvalt hooajast majutuskohade arv suureneb või väheneb. Talvekuid peetakse Eestis madalhooajaks, sest siis on Statistikaameti andmeil broneeritud majutuskohade arv minimaalne (autori märkus).

⁴ Aire Toffer⁴ - Eesti Spa Liidu tegevjuht. Andmed on saadud intervjuu käigus (autori märkus).

Kõige olulisem on, et ettevõtte areng õppiva organisatsiooni kontseptsiooni raames tõstaks töötajate motivatsiooni ja rahulolu, mis aitab suurendada töötajate oskusi ja tõsta üldist haritust, avardada nende maailmapilti ja muuta väljakujunenud arusaama teenindusest. Juhtkonna oskus kuulata, arvestada töötajate arvamustega, väärtustada ja rakendada töötajate oskusi, soodustada nende kvalifikatsiooni kasvu – need on tegurid, mis aitavad ettevõttel olla oma töötajatele usaldusväärseks partneriks.

Hoolimata sellest, et uuringu ajal ei paigutanud Egeria Kinnisvara OÜ ennast õppivate organisatsioonide hulka, näitasid tulemused, et mõned selle omadused olid ettevõttel hästi välja arendatud.

Lisaks on eesmärgid, mida ettevõtte oma poliitika raames endale seab, väga sarnased õppiva organisatsiooni mudelile: töötajate areng ja motivatsioon, pädevuse suurendamine, töötaja koolitus, töötajate ja juhtide vahelised usalduslikud suhted.

Uuringus leiti, et ettevõtte kõige tugevam külge on strateegiline juhtimine (*Strategic Leadership for Learning*). Selle dimensiooni keskmine skoor juhatusel on 4,79 ja töötajatel 3,73 (vt.tabel 4). Hoolimata sellest, et hinded on üsna kõrged ja ületavad normatiivseid näitajaid, ei tohiks sellega piirduda. On vaja, et ettevõtte areneks valitud suunas edasi, rakendaks parimaid tavasid ja taktikaliselt strateegilist juhtimist ka tulevikus. Ei tohi ära unustada, et normatiivne andmebaas, mille on välja pakkunud Watkins ja Marsick, aitab võrrelda ühe ettevõtte keskmisi tulemusi teiste ettevõtete omadega, kuid ei kajasta ideaalseid näitajaid.

Igasse saadud tulemusse tuleb ettevõtte diagnostika raames käsitleda täiesti individuaalselt, vaadeldes seda antud organisatsiooni individuaalsete omaduste seisukohast. Iga organisatsioon peab töötama välja oma kordumatu teooria, mis põhineb tema iseloomulikul tegevusel (Nyhan 2003: 14).

Egeria Kinnisvara OÜ kõige nõrgemad küljed:

! **Elukestvaks õppeks võimaluste loomine** (*Create Continuous Learning Opportunities*). Väikeettevõtete tegevuse üldnõueteks (*action imperatives*), mis aitaksid mõjutada seda näitajat positiivselt, võiksid olla (Marsick ja Watkins 2003: 139) õppekavade loomine, online õpe, juhendamine ja väljaõpe, mis on seotud arengu,

äriplaneerimise ja ettevõtluskogemusega ettevõtte käivitamisel, juhtimisel ja tööstusharu omapära kasutamisel.

‡ **Uuringute ja dialoogi edendamine** (*Promote Inquiry and Dialogue*). Selle näitaja osas peaks ettevõtte juhtkond pöörama erilist tähelepanu oskuste arendamisele, mis seisnevad oma seisukoha väljendamises ja selgitamises. Samuti on oluline õppida kuulama teiste töötajate seisukohti ja nendesse süüvima. Selleks on vaja luua ettevõttes suhtluskultuur, mis toetab dialoogi, tagasisidet ja eksperimenteerimist (Marsick ja Watkins 2003: 139).

‡ **Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine** (*Encourage Collaboration and Team Learning*). Selleks et tõsta kollektiivsel tasandil valmisolekut koostööks ja meeskondlikuks õppimiseks, soovivad Marsick ja Watkins (*ibid.*) meeskonnatöö planeerimisel lõimida erinevaid argumente. Lisaks on vaja luua kultuur, mis edendaks ja toetaks kollektiivis koostöövaimu.

Lisaks, vaatamata sellele, et dimensiooni „Inimestele ühise visiooni võimaldamine“ (*Empower People Toward a Collective Vision*) keskmised skoorid on pisut kõrgemad kui eelmisel kolmel kriitilisel näitajal (vt. tabel), näitas selle üksikasjalik uurimine (vt.lisa), et töötajad andsid sellele näitajale suhteliselt madalaid hindeid. Marsick ja Watkins (2003: 139) märgivad, et õppiva organisatsiooni liikmed on seotud ühise visiooni loomise ja rakendamisega; vastutus jaotub nii, et liikmed on motiveeritud süvenema sellesse, mille eest nad vastutavad (vt.lisa).

Kuna Egeria Kinnisvara OÜ diagnostika on näidanud, et ettevõtte on omandanud paljuski õppiva organisatsiooni tunnused, võib järeldada, et ta suudab areneda orgaaniliselt, kasutades õppiva organisatsiooni meetodeid ja strateegiaid.

Selleks et saavutada oma eesmärgid tõhusamalt ja pärast finantsanalüüsi juhtida mitte ainult organisatsiooni arengut, vaid järgida ka ettevõttes toimuvate muutuste dünaamikat, oleks Egeria Kinnisvara OÜ-l mõistlik institutsionaliseerida ettevõtte arenguprotsess õppiva organisatsiooni kontseptsiooni raames.

Watkinsi ja Marsicki (vt lisa) täiendatud küsitlusankeeti võib rakendada ka tulevikus, et diagnoosida muutusi teatud aja jooksul.

KOKKUVÕTE

Käesolev töö aitab eraettevõtte Egeria Kinnisvara OÜ näitel heita pilgu õppiva organisatsiooni kontseptsiooni erinevatele aspektidele ja hinnata võimalust, kuidas seda praktikas teostada.

Õppiva organisatsiooni mudelit on vaja eelkõige neile ettevõtetele, kes püüavad üksteisega konkureerides otsida oma loominguliseks kasvuks uuenduslike ideid. "Ei ole olemas ühtainsat tulevikku, vaid on sajad erinevad tulevikud" (Hamel & Prahalad 1994: 27) ja eraettevõtte eelis seisneb selles, et ta saab ise oma tulevikku väljaspool institutsioonilist raamistikku ja tingimusi valida ja määratleda.

Tiheda konkurentsi tingimustes on eraettevõtted on sunnitud otsima võimalusi ja vahendeid, et olla eriline, omada eeliseid kliendi valikul, paista välja oma konkurentide seast. Kui organisatsiooni olukord on piiripealne ja nõuab muudatusi, siis ettevõtte struktuuris õppiva organisatsiooni mudeli või selle komponentide juurutamine või arendamine kujutab endast üht võimalust, kuidas edukaid radikaalseid muudatusi läbi viia ja ettevõtte efektiivsust tõsta.

Õppimine on oluline protsess, mis võimaldab avardada inimeste ja organisatsioonide võimalusi. See ei tähenda ainult teadmiste omandamist, vaid hõlmab oskusi, arusaamu, uskumusi, väärtusi, hoiakuid, harjumusi, tundeid, elutarkust, vastastikust mõistmist ja eneseteadlikkust. Õppimine on evolutsiooniline protsess, mis ühendab mõtlemise ja tegevuse. See loob seose mineviku ja tuleviku vahele, mis eeldab oma tegude mõtestamist ja annab mõtetele suuna. Õppimine rikastab seda, mida me üksikisikute ja meeskonnana teeme. See on tõhusas organisatsioonis kesksel kohal, tõstab töö kvaliteeti, aitab kaasa kohanemisele, uuendustele ja jätkusuutlikkusele organisatsioonis (Britton 2005: 4)

Käeolevas töös uuriti õppiva organisatsiooni kontseptsiooni sisu, selle omadusi ja põhiväärtusi. Autor esitab õppivate organisatsioonide kohta näiteid ja seda kontseptsiooni uurinud kriitikute märkusi ning kirjeldab õppiva organisatsiooni strateegiat ja arenguteid.

Käeoleva töö raames vaadeldakse üksikasjalikumalt Marsicki ja Watkinsi esitatud õppiva organisatsiooni mudelit. Sel eesmärgil Marsick ja Watkinsi küsitlusankeedi alusel läbi viidud ettevõtte diagnostika aitas selgitada välja Egeria Kinnisvara OÜ arusaamu õppivast organisatsioonist ja selle iseloomulikke omadusi ettevõttes, kasutades seitset dimensiooni.

Uuringus leiti, et Egeria Kinnisvara OÜ ei ole varem oma arengutegevuses rakendanud süstemaatiliselt õppiva organisatsiooni vahendeid ega tehnikaid. Kuid ettevõtte poliitika, eesmärgid, juhtimise ja arengustrateegia on võimaldanud Egeria Kinnisvara OÜ-l omandada õppivale organisatsioonile omaseid tunnuseid. Eriti tugevaks küljeks osutus Marsicki ja Watkinsi mudeli seisukohast ettevõtte strateegiline juhtimine (*Strategic Leadership for Learning*).

Uuringu tulemused näitasid, et Egeria Kinnisvara OÜ-l on kasutamata potentsiaal ja võimalused edasiseks arenguks. Nende rakendmine võimaldab ettevõttel tõhusamalt toimimida, tõsta töötajate motivatsiooni ja luua usalduslikke suhteid ettevõttes. Egeria Kinnisvara OÜ edasist arengut silmas pidades tegi autor ettepaneku rakendada õppiva organisatsiooni meetodeid ja vahendeid, loomaks kultuuri, mis julgustab õppimist töökohal, kogemuste vahetamist ja avatud dialoogi kõikide tasandite ja osakondade töötajate vahel. Lisaks soovitab ta luua süsteemi, mis võimaldab töötajatel saada rohkem teavet ettevõtte üldiste eesmärkide ja plaanide kohta. Juhtkonnal paluti pöörata erilist tähelepanu tagasisidele ning kuulata edasiste otsuste langetamisel teiste meeskonnaliikmete seisukohti ja arvestada nendega.

Kuna uuring viidi läbi konkreetsetes ettevõttes, on tulemused olulised eelkõige Egeria Kinnisvara OÜ juhtkonnale, juhtidele ja töötajatele. Uuringus saadud andmeid võib kasutada edasise arengu lähtepunktina. Andmete analüüs ja mõnede näitajatega (töös kasutatakse mõistet dimensioon) seotud parendusettepanekud aitavad täiustada valitud strateegiaid, et saavutada ettevõtte eesmäärke. Tulevikus võib uuringus saadud andmeid

kasutada ka võrdluse aluseks. Kui Egeria Kinnisvara OÜ soovib jälgida ettevõttes teatud aja jooksul toimunud muutuste dünaamikat, on see võimalik pärast täiendavat ettevõtte diagnostikat, mis põhineb käesolevas töös esitatud Watkinsi ja Marsicki täiendatud küsitlus ankeedil.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Ahonen, M.; Kaseorg, M.** Õppiva organisatsiooni kontseptsiooni rakendamine mikro- ja väikeettevõtete näitel. Eesti sotsiaalteaduste VII aastakonverent;Tartu; 23.-24. november 2007, 2007.12 lk
2. **Ang S., Joseph, D.** Organizational Learning and Learning Organizations:Trigger Events, Processes, and Structures. Organizational Development and Change Division. Submitted for the Academy of Management Meetings, Ohio, Cincinnati. 1996. 16 p.
<http://www.ntu.edu.sg/home/adjoseph/Webpages/Publications/aom10.pdf>
3. **Bateson, G.** Steps to An Ecology of Mind. New York: Ballantine Books, 1972.
4. **Burkey, S.** Chapter 4: Agents of Change, What is a Change Agent? People First. London: Zed Books. 1993. pp 76-83.
5. **Confessore, S.J.** Building a Learning Organization: Communities of Practice, Self-Directed Learning, and Continuing Medical Education. Theoretical Foundations. The Journal of Continuing Education in the Health Professions,USA. Volume 17. 1997. pp. 5-11. <http://acmd615.pbworks.com/f/LearningOrg.pdf>
6. **Cors, R.** What Is a Learning Organization? Reflections on the Literature and Practitioner Perspectives. Engineering Professional Development. University of Wisconsin-Madison. 2003. 39 p.
http://www.engr.wisc.edu/services/elc/lor/files/Learning_Org_Lit_Review.pdf
7. **Daft R.L.** Management.9th edition. Vanderbilt University. South-Western, Cengage Learning. 2009. 662 p.
8. **Deane C.** What is a Learning Organisation, and why should UCC try to be one? University college cork as a learning organisation. The Staff Enhancement & Development Committee University College Cork. 2004. pp 10-26
9. **Dumaine, B.** Mr. Learning organization. Fortune magazine. 1994.
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1994/10/17/79843/index.htm
10. **Eesti Spaa Liit.** www.estonianspaas.eu. 2013
11. **Eesti Statistika Amet.** www.stat.ee. 2013

12. **Fiol C. M., Lyles A.M.** Organizational Learning. The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4. (Oct., 1985). University of Illinois, Champaign. 1985. pp. 803-813
<http://links.jstor.org/sici?sici=03637425%28198510%2910%3A4%3C803%3AOL%3E2.0.CO%3B2-Y>
13. **Fisher, L.M.**, Ricardo Semler Won't Take Control. Strategy+Business. Issue 41. Booz & Company Inc, 2005, 12 p. <http://www.strategy-business.com/article/05408>
14. **Garvin D.A.** Building a Learning Organization. Harvard Business Review. Online Magazine. 1993. Vaadatud 03.2013 <http://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization/ar/1>
15. **Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F.** Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, Vol. 86 Issue 3, 2008. pp109-116.
<http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1>
16. **Giesecke, J., McNeil, B.** Transitioning to the Learning Organization. Library Trends ("Organizational Development and Leadership," edited by Keith Russell and Denise Stephens), The Board of Trustees, University of Illinois. Vol. 53, No. 1, 2004. pp. 54–67. <http://digitalcommons.unl.edu/libraryscience/5>
17. **Grieves, J.** Why we should abandon the idea of the learning organization. (Hull University Business School, Scarborough Management Centre, Scarborough, UK). The Learning Organization. Vol.15, No.6, 2008. pp 463-473.
<http://www.eclo.org/pages/uploads/File/Emerald%20Papers/Why%20we%20Should%20Abandon%20the%20Idea%20of%20the%20LO.pdf>
18. **Hamel, G. & C.K.Prahalad.** Competing for the future. Harvard Business School Press. Boston, 1994. 21 p.
19. **Honey, P.** A Declaration on Learning. 1998.
20. **Jamali D., Sidani Y., Zoueiri C.** The learning organization: tracking progress in a developing country. A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization. Vol. 16 No. 2, 2009. pp. 103-121
21. **Jamali, D., Sidani, Y.** Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, The Learning Organization, Vol. 15 No. 1, 2008. pp. 58-74.
22. **Jennex I., M; Smolnik, S.** Strategies for Knowledge Management Success: Exploring Organizational Efficacy. Information science reference. Hershey, New York. 2010. 350lk.
23. **Jones, A., Hendry, C.** The Learning Organization: A Review of Literature and Practice. University of Warwick, Centre for Corporate Strategy and Change. HRD Partnership. London, 1992

24. **Jörg, T.** Rethinking the Learning Organization. University of Utrecht, The Netherlands. Complexity Science and Society Conference, 2005. 20 p.
25. **Leithwood, K. A.; Aitken, R.** Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress. Corwin Press, Thousand Oaks, California. 1995. 198 p.
26. **Marquardt, M.J.** Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement. McGraw-Hill. 1996. 220 p. A Book Summary by Jyrki J.J. Kasvi. 13 p.
27. **Mesa, C.** Recasting employees into teams. *Workforce* 77(1). 1998. 101-106.
28. **Mohanty, R. P.; S. G. Deshmukh.** "Evaluating manufacturing strategy for a learning organization." *International Journal of Operations & Production Management* 19(3): 1999. 308 p.
29. **Moilanen, R.** Diagnosing and measuring learning organization. *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 1, 2005, pp. 71-89.
30. **Moilanen, R.** Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*. MCB University Press. Vol. 8, Nr 1, 2001, pp. 6-20.
31. **Mumford, A.** How managers can develop managers. Great Britain, Cambridge: Grower Publishing. 1993.
32. **Nyhan, B.; Cressey, P., Tomassini, M.; Kelleher, M., Poell, R.** Facing up to the learning organisation challenge. Key issues from a European perspective. Volume I. Edefop Reference series; 41-I. Luxembourg. Office for Official Publications of the European Communities. 2003. 108 p.
33. **Pedler, M., Burgoyne J., Boydell T.,** The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. McGraw Hill. London, 1991.
34. **Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.** The learning company: a strategy for sustainable development. 2nd ed. London: McGraw-Hill. 1997.
35. **Ratner, S.** Emergent Issues in Learning Communities. St. Albans, Vermont, Yellow Wood Associates, Inc.: 1-34. 1997
36. **Roper, L., Pettit, J.** Development and the Learning Organisation: an introduction. *Development in Practice*, Volume 12, Numbers 3 & 4. 2002. pp 258-271.
37. **Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J.** Viie distsipliini käsiraamat. *Fontes Kirjastus*. 2003. 510 lk.
38. **Senge, P.** The fifth Discipline: The art and practice of learning organizations. London: Century Business. 1990.

39. **Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.** Moving forward, thinking strategically about building learning organizations. Doubleday: New York, 1994, pp.15-47
40. **Steiner, L.** Organizational dilemmas as barriers to learning. The Learning Organization. MCB University Press · ISSN 0969-6474. Volume 5, Number. Bradford, West Yorkshire, 1998. pp. 193–201.
41. **Tight, M.** Key Concepts in Adult Education and Training. RoutledgeFalmer. Taylor & Francis Group. London and New York, 2002. 107 p.
42. **Tolbert, A., Mclean, G., Myers, R.** Creating the global learning organization (GLO). International Journal of Intercultural Relations - INT j intercultur relat, vol. 26, no. 4, 2002. pp 463-472.
43. **Torokoff, M.** Õppiva organisatsiooni mustreid – Eesti kogemus. Autoreferaat. Tartu Ülikooli Kirjastus. 2008. 29 lk.
44. **Watkins, K., Marsick, V.** Making learning count! Diagnosing the learning culture in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage. 2003. 20 p.
45. **Watkins, K., Marsick, V.** Building the learning organization: a new role for human resource developers“. Studies in Continuing Education, Vol. 14 No. 2, 1998. pp 115-129.
46. **Watkins, K., Marsick, V.** Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources, vol. 5 no. 2. 2003. pp. 132-151
<http://adh.sagepub.com/content/5/2/132.abstract>
47. **Watkins, K., Marsick, V.** Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. 1998 <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html> 2013
48. **Watkins, K., Marsick, V.** Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. Jossey-Bass. San Francisco, 1993.
49. **Örtenblad, A.** A Typology of the Idea of Learning Organization. Management Learning. Sage Publications: London, Thousand Oaks, CA and New Delhi. Vol. 33(2), 2002. pp 213–230.
50. **Örtenblad, A.** On differences between organizational learning and learning organization. The Learning Organization. Volume 8 . Number 3. MCB University Press . ISSN 0969-6474. 2001. pp. 125-133.
51. **Yang B., Watkins K.E., Marsick V.J.** The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. Human Resource Development Quarterly, vol. 15, no. 1. Wiley Periodicals, Inc. 2004. pp 31-55.

LISAD

Lisa 1. Vanad ja uued vastused sellele, kuidas me õpime.

Vanad vastused	Uued vastused
Teadmised on midagi sellist, mida antakse ühelt inimeselt teisele edasi.	Teadmised on teadja ja teadaoleva suhe, teadmised "luuakse" selle seose kaudu.
Teadmised on objektiivsed ja kindlad.	Teadmised on subjektiivsed ja ajutised.
Õpilased saavad teadmisi.	Õpilased loovad teadmisi.
Me kõik õpime ühtemoodi.	On olemas erinevaid õppimisviise.
Teadmised on üles ehitatud stabiilsete ja hierarhiliste struktuuridena, mida võib pidada üksteisest sõltumatuks.	Teadmised on üles ehitatud "ökoloogiliselt"; nad on integreeritavad ja interaktiivsed distsipliinid.
Me õpime paremini passiivselt, kuulates ja vaadates.	Me õpime paremini läbi tegevuse ja oma õppimise juhtimise.
Me õpime, kasutades ainult oma mõistust ja kaasasündinud võimeid.	Me õpime sotsiaalses kontekstis, kasutades oma mõistust, keha ja emotsioone.
Me õpime prognoositavas järjestuses – liikudes osalt tervikule.	Me õpime, keskendudes tervikule.
Meie "intellekt" põhineb meie individuaalsetel võimetusel.	Meie "intellekt" põhineb õpikeskkonnal.

Allikas: (Ratner 1997 viidatud Cors 2003: 8 vahendusel)

Lisa 2. Õppiva organisatsiooni mõiste kujunemise eeldused

Eeldus	Selgitus	Autor
<i>Sisemised</i>		
Inimressursside probleem	Migratsiooniuringud on näidanud, et tänapäeva etniliselt kirev ärimaailm nõuab organisatsioonilt oskust töötada ka seal, kus ei saa kohaldada Läänemaailma etnotsentrilistlikke käitumistemooriaid. Kultuuridevahelises keskkonnas on tõhusateks juhtideks need, kes koguvad ja jagavad oma kogemusi erinevates meeskondades, mis mõnikord on pärit võõrast kultuurist.	Ang, Joseph 1996: 9-10
Rakendamise probleem	Uute ideede ja uuenduste rakendamine muudab tihti väljakujunenud töökorda, premiaalsüsteeme, kommunikatsioonimudeleid sellisel määral, et organisatsioon on sunnitud tagama vähemalt õppimistegevuse toetamiseks vajalikud vahendid, mis aitaksid kaasa uuenduste edukale juurutamisele ja sellest suurima kasu saamisele.	Ang, Joseph 1996: 9-10
Organisatsioonidevahelised suhted	Et säilitada ettevõtte konkurentsieelist, peab pidevalt arenema. Uute meetodite juurutamine, uute toodete ja teenuste loomine, koostöö teiste organisatsioonidega. Kõik see eeldab oskust võtta vastu uusi kogemusi ja omandada uusi teadmisi ja oskusi.	Ang, Joseph 1996: 9-10
<i>Välised</i>		
Ärikeskkond	Turbulents on üks peamistest ettevõtte tõukejõududest. Kiiresti muutuv tööstuse dünaamika ja konkurents sunnivad ettevõtteid õppima kiiremini kui nende konkurendid, et saavutada jätkusuutlik konkurentsieelis. Et ellu jääda, peavad organisatsioonid õppima minema maailma stabiilsetel turgudel juhtimiselt ja tootmiselt üle lühikese elueaga toodete turule, mis nõuab pidevat innovatsiooni ja kiireid muudatusi vastavalt kliendi vajadustele. Organisatsioonid peavad arendama oma õppimisvõimet, et viia läbi kiireid teadusuuringuid ja lahendada uusi probleeme.	Ang, Joseph 1996: 9-10
	Muudatused on olulisemad ja kiiremad. Õppimine on võimalus saavutada edu. Kasvab globaalne konkurents. Õppimine on võimalus säilitada konkurentsieelis.	Honey 1998, viidatud Deane 2004: 11 vahendusel
	Vajadus konkureerida globaalsel tasandil, õppida, kuidas restructureerida, vähendada kulusid, uueneda ja luua uusi konkurentsivõimelisi võimalusi	Senge 1990
Haridus- ja sotsiaalkeskkond	Plahvatuslik teadmiste ja innovatsiooni kasv viimasel kümnendil Muutused haridustasemes ja tööjõu püüdlused, mis on ajendatud tööstusriikide ja arengumaade riiklikust poliitikast.	Senge 1990
	Läbi on saanud aasta, kus ametid/töökohad olid eluaegsed. Õppimine pakub võimalust arendada ja säilitada töövõimalusi. Võimet õppida üha rohkem on tunnustatud kui üht elulist oskust. Rohkem tähelepanu pööratakse üksikisiku vajadusele võtta endale vastutus oma elu ja töö eest. Õppimine aitab lahendada suurema vastutuse probleemi.	Honey 1998, viidatud Deane 2004: 11 vahendusel

Haridus- ja sotsiaalkeskkond	<p>Oppivad organisatsioonid võivad täiendada olemasolevaid formaalseid haridus- ja õppesüsteeme, korvates isegi nende puudusi, andes inimestele usku ja oskuse õppida ja kohaneda elukestva õppe alusel.</p> <p>Oma vajaduste rahuldamise protsessis võivad õppivad organisatsioonid olla õppimise sõltumatud „saarekesed”. Kuid antud protsess oleks lihtsam ja tulusam, kui see toimuks sotsiaalses kontekstis, mis väärtustab pidevat õppimist ja muutumist ning pakub soodsat pinnast õppimisele.</p>	Deane 2004: 12
	"Elukestev õpe" ja "teadmistepõhise ühiskonna" loomine on võimalik ainult siis, kui organisatsioonid, kus inimesed töötavad, on sellised, kus õpitakse.	Nyhan et al. 2003
Tehnoloogiline keskkond	<p>Suurim tõukejõud on enneolematult kiire tehnoloogia arengutempo. Kõrge tehnoloogilise arengu tõttu ei suuda formaalne haridus kunagi täielikult ette valmistada töötajaid, kes vastaksid kõigile tööga seotud tehnoloogilistele nõuetele kogu elu jooksul. Seega peab ettevõtte looma õppekeskkonna oma organisatsioonis, et edendada õppimist ja arengut töökohal. Elukestev õpe ja investeringud kõigi töötajate annete arengusse ja meeskonnatöö on hädavajalik, et pidada sammu pidevate tehnoloogiliste muudatustega.</p>	Ang, Joseph 1996: 9-10
	Tehnoloogilise arengu projektide kasvav keerukus.	Senge 1990
Majanduskeskkond	<p>Turgude üleilmastumise tingimustes, selleks et konkureerida globaalsel tasandil, peavad organisatsioonid õppima suletud ringist välja murdma, mis puudutab mõtlemist ainult oma riigi turgude piires. Ettevõtted peavad majanduskriisi ajal õppima uusi ellujäämisoskusi, tugevdama organisatsiooni, et vältida ohtu sattumist. Organisatsioonid, kes tegutsevad Ida-Euroopa ja teiste postkommunistlike riikide majanduskeskkonnas, seisavad vastamisi suurte probleemidega, kui reformid avavad tee üleminekuks plaanimajanduselt vabale turule, st avatud turule. Ettevõtted peavad kustutama oma mälust vanad mälestused ja sotsialistliku majanduse organisatsioonilised vormid ning looma uusi reegleid, standardse töökorra, mis aitaks konkureerida uue avatud turumajanduse tingimustes.</p>	Ang, Joseph 1996: 9-10
Ökoloogiline ja poliitiline keskkond	<p>Kuna riigid hakkavad tundma üha suuremat muret ökoloogilise keskkonna pärast, antakse välja uusi keskkonnakaitse seadusi, määrusi, standardeid. Organisatsioonid on sunnitud töötama välja uusi määrusi, eeskirju, käitumisnorme ja äritavasid, mis oleksid kooskõlas "roheliste" seadustega.</p> <p>Organisatsioonidel on vaja õppida täitma uut määrust ka uue poliitilise juhtimise ja korra tingimustes.</p>	Ang, Joseph 1996: 9-10

Allikas: autori koostatud

Lisa 3. Õppiva organisatsiooni definitsioonid.

Definitsioon	Autor
Õppiv ettevõte on organisatsioon, mis edendab kõigi oma liikmete õppimist, kohandudes pidevalt ka ise	Pedler et al. (1991: 1)
Keskkonna loomine, kus innustatakse pidevasse arengusse lõimitud käitumist ja tavasid	Mumford (1993: 77)
Keskkond, kus organisatsiooniline õppimine on niimoodi struktureeritud, et koostoiemel, koostööl, loovusel ja protsesside tundmistel on oma väärtus ja kollektiivne tähendus.	Confessore (1995: 6)
Inimeste rühm, kellel on ühised eesmärgid (sh individuaalsed eesmärgid) koos kollektiivse kohustusega nende eesmärkide väärtust pidevalt kaaluda ja muuta, kui see on mõistlik, ning arendada tõhusaid eesmärkide saavutamise viise.	Leithwood ja Aitken (1995: 63)
Mudel, kus inimesed kõikidel tasanditel, nii individuaalselt kui kollektiivselt suurendavad oma võimekust luua tulemusi, mis on tõesti nende jaoks olulised.	Ratner (1997, viidatud Cors 2003: 8 vahendusel)
Õppiv organisatsioon on organisatsioon, mis põhineb teadmiste loomisel, omandamisel ja oma käitumise muutmisel, arvestades uusi teadmisi ja ideid. Õppiv organisatsioon lõimib uusi teadmisi uutesse käitumisviisidesse. Koolitamine toimub indiviidi, rühma ja organisatsiooni tasandil	Giesecke (2004:55)
Õppiv organisatsioon – see on organisatsioon, kus kõik tegelevad probleemide kindlakstegemise ja lahendamisega, mis võimaldab organisatsioonil pidevalt eksperimenteerida, ennast täiustada ja suurendada oma võimalusi, et kasvada, õppida ja saavutada oma eesmäärke	Daft (2009: 50)

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Õppiva organisatsiooni omadused

Autor	Mudeli kindlaksmääratud omadused	Kõige sagedamini esinevad omadused
Watkins ja Marsick (1998)	Elukestev õpe Dialoog ja uurimistöö Meeskonnaõpe Sisesehitatud süsteem Volitus Juhtimine Majandustulemused Tööga seotud teadmised	Eestvedamine Õppimise strateegia Kaastunde poliitika Struktuuriline integratsioon Õppimise õhkkond Õppimise võimalused Premeerimine õppimise eest
Pedler et al. (1991,1996,1997)	Õppiv lähenemine strateegiale Osalemine poliitika kujundamises Informatiivsus Raamatupidamisarvestuse ja -kontrolli kujunemine Sisekommunikatsioon Premeerimissüsteemi paindlikkus Struktuuriline integratsioon Keskkonnateadlikud töötajad Ettevõttesisene uurimistegevus Õhkkonna uurimine Enesearendamise võimalused	
Griego et al. (2000)	Haridus ja õppimine Auhinnad ja tunnustus Teabevoog Individuaalne ja meeskondlik areng Visioon ja strateegia	
Porth et al. (1999)	Töötajate arendamine / täiendõpe Teabevahetus ja koostöö Meeskonna (meeskonnatöö) ja ühiste eesmärkide loomine	
Tannenbaum (1997)	Õppimise võimalused Vigade tolerant Suure jõudluse ootus Avatus uutele ideedele Õppimist toetavad poliitikad ja tavad Suure pildi nägemine Rahulolu arenguga	
Sarala ja Sarala (1996)	Filosoofia ja väärtused Struktuurid ja protsessid Otsuste juhtimine ja tegemine Töökorraldus Õppimine ja areng Sisemised ja välised mõjud	
Gardiner ja Whiting (1997)	Enesearendamine Strateegiaalne uuring Õppimise õhkkond Osalemine poliitika kujundamises Teabe kasutamine Võimestamine Eestvedamine ja struktuur Suhted keskkonnaga	

Allikas: Jamali ja Sidani 2008, viidatud Grieves 2008:466 vahendusel

Lisa 5. Õppiva organisatsiooni küsimustiku dimensioonid (DLOQ).

Palun Teil vastata allpool toodud küsimustele. Hinnake palun 6punktilisel skaalal alljärgnevaid väiteid selle alusel, kuivõrd nad on kehtivad Teie ettevõtte tegevuse suhtes. Kui see väide kehtib *peaaegu alati* Teie organisatsiooni suhtes, tõmmake ringi ümber numbrit 6. Kui see väide ei kehti *peaaegu mitte kunagi* Teie organisatsiooni suhtes, tõmmake ring ümber numbrit 1.

Ei ole õigeid ega valesid vastuseid, vastata tuleks vastavalt Teie enda arvamusele.

		Peaaegu mitte kunagi ?			Peaaegu alati ?		
		1	2	3	4	5	6
Üksikisiku tasandil							
1	Minu organisatsioonis arutatakse avalikult vigu, et neist õppida.	1	2	3	4	5	6
2	Minu organisatsioonis määratakse vajalikke oskusi, mida nõuavad tulevased tööülesanded.	1	2	3	4	5	6
3	Minu organisatsioonis aitavad liikmed üksteisel õppida.	1	2	3	4	5	6
4	Minu organisatsioonis leitakse raha ja muid ressursse õppimise toetamiseks.	1	2	3	4	5	6
5	Minu organisatsioonis antakse aega õppimiseks.	1	2	3	4	5	6
6	Minu organisatsioonis suhtutakse tööga seotud probleemidesse kui võimalusse õppida.	1	2	3	4	5	6
7	Minu organisatsioonis premeeritakse õppimist.	1	2	3	4	5	6
8	Minu organisatsioonis annavad liikmed üksteisele avatud ja ausat tagasisidet.	1	2	3	4	5	6
9	Minu organisatsioonis kuulatakse enne otsuste tegemist ära teiste liikmete arvamused	1	2	3	4	5	6
10	Minu organisatsioonis innustatakse töötajaid küsima: "miks", olenemata nende ametiastmest.	1	2	3	4	5	6
11	Minu organisatsioonis küsitakse enne oma seisukohta väljendamist teiste liikmete arvamust.	1	2	3	4	5	6
12	Minu organisatsioonis kohtlevad liikmed üksteist lugupidavalt.	1	2	3	4	5	6
13	Minu organisatsioonis kulutatakse aega liikmetevahelise usalduse loomiseks.	1	2	3	4	5	6
Meeskonna või grupi tasandil							
14	Minu organisatsioonis on meeskondadel / töörühmadel vabadus kohandada vajadusel oma eesmäärke.	1	2	3	4	5	6
15	Minu organisatsioonis kohtlevad meeskonnad / töörühmad üksteist võrdselt, olenemata oma ametiastmest, kultuurilistest või muudest erinevustest.	1	2	3	4	5	6
16	Minu organisatsioonis keskenduvad meeskonnad / töörühmad nii grupi ülesannetele kui ka sellele, kui hästi grupp töötab.	1	2	3	4	5	6

17	Minu organisatsioonis revideerivad meeskonnad / töörühmad oma arusaamu grupiarutelude või kogutud teabe alusel.	1	2	3	4	5	6
18	Minu organisatsioonis premeeritakse meeskondi / töörühmi nende ühiste saavutuste eest.	1	2	3	4	5	6
19	Minu organisatsioonis on meeskonnad / / töörühmad veendunud, et organisatsioon tegutseb nende ettepanekute alusel.	1	2	3	4	5	6
Organisatsiooni tasandil							
20	Minu organisatsioonis kasutatakse regulaarselt kahe-suunalist kommunikatsiooni, näiteks ettepanekute süsteeme, elektroonilisi teadetetahvleid või avatud koosolekuid.	1	2	3	4	5	6
21	Minu organisatsioonis on liikmetel võimalik saada vajalikku teavet igal ajal, kiiresti ja kergesti.	1	2	3	4	5	6
22	Minu organisatsioonis on ajakohastatud töötaja oskuste andmebaas.	1	2	3	4	5	6
23	Minu organisatsioonis luuakse süsteem, mis aitab mõõta erinevusi praeguste ja oodatavate tulemuste vahel.	1	2	3	4	5	6
24	Minu organisatsioonis tehakse õppetunnid kättesaadavaks kõigile töötajatele.	1	2	3	4	5	6
25	Minu organisatsioonis mõõdetakse tulemusi, mis on saavutatud õppimisele kulutatud aja ja vahenditega.	1	2	3	4	5	6
26	Minu organisatsioonis tunnustatakse liikmete initsiatiivi.	1	2	3	4	5	6
27	Minu organisatsioonis võimaldatakse liikmetel valida endale tööülesanded.	1	2	3	4	5	6
28	Minu organisatsioonis kutsutakse liikmeid üles panustama ennast organisatsiooni visiooni	1	2	3	4	5	6
29	Minu organisatsioonis antakse liikmetele kontroll vahendite üle, mida nad vajavad oma tööülesannete täitmiseks.	1	2	3	4	5	6
30	Minu organisatsioonis toetatakse liikmete kalkuleeritud riskide võtmist.	1	2	3	4	5	6
31	Minu organisatsioonis koostatakse erinevate tasandite ja töörühmade visioone.	1	2	3	4	5	6
32	Minu organisatsioonis aidatakse ühitada töötajate töö- ja pereelu	1	2	3	4	5	6
33	Minu organisatsioonis julgustatakse liikmeid globaalselt mõtlema.	1	2	3	4	5	6
34	Minu organisatsioonis julgustatakse kõiki liikmeid arvestama otsustusprotsessis klientide seisukohtadega.	1	2	3	4	5	6
35	Minu organisatsioonis arvestatakse otsuste mõju töötajate moraalile.	1	2	3	4	5	6
36	Minu organisatsioonis tehakse koostööd välise kogukonnaga, et täita vastastikusi vajadusi.	1	2	3	4	5	6
37	Minu organisatsioonis julgustatakse liikmeid ülesannete lahendamisel otsima vastuseid kogu organisatsioonist.	1	2	3	4	5	6
38	Minu organisatsioonis juhivad üldiselt toetavad õppimisvõimaluste ja koolitusega seotud nõudmisi.	1	2	3	4	5	6
39	Minu organisatsioonis jagavad juhid ajakohastatud teavet töötajate konkurentide, tootmisharu suundumuste ja organisatsiooni suundade kohta.	1	2	3	4	5	6
40	Minu organisatsioonis volitavad juhid teisi töötajaid viima ellu organisatsiooni visiooni.	1	2	3	4	5	6
41	Minu organisatsioonis juhivad treenivad ja juhendavad oma alluvaid.	1	2	3	4	5	6
42	Minu organisatsioonis otsivad juhid pidevalt uusi õppimisvõimalusi.	1	2	3	4	5	6

43	Minu organisatsioonis tagavad juhid organisatsiooni tegevuse kooskõla organisatsiooni väärtustega.	1	2	3	4	5	6
Milline on teie ametiaste? 1. Kõrgem juhtkond 2. Keskastme juhtivpersonal 3. Järelevalve 4 Tehniline personal / Ametnik 5. Tööline							

Täname Teid koostöö ja vastuste eest!

Küsimustik on anonüümne. Saadud andmeid analüüsitakse ja kasutatakse vaid statistiliselt töödeldud kujul.

Lisa 6. ?????? ??? ?????????????? ??????? ? ?????? ?????????????? (DLOQ).

????????????, ?????????? ?? ?????????, ?????????????? ? ?????????? ??????. ?????????? ?? 6-
 ?????????? ?????, ? ?????? ?????????? ??????? ??????????????? ?????????????????? ???????
 ??????? ??????????????. ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????? ??????? ?????? ???
 ?????? ???????????????, ?????????? ?????? 6 ??????????. ?????? ??????????????
 ?????????????????? ?????? ?? ?????????????? ??? ?????? ??????????????, ?????????? ?????? 1
 ?????????????.

?? ?????????? ? ?????????? ?????? ?????????????? ?????????? ?????????????? ??? ??????????????,
 ??????? ??????? ?????? ??????? ???????.

		?????? ????????? ?			?????? ?????? ?		
		1	2	3	4	5	6
? ? ?????????????????? ???????							
1	? ?????? ?????????????????? ?????????? ?????????????????? ???????, ?????? ?? ??? ????????	1	2	3	4	5	6
2	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????????? ???????, ??? ????????????????? ?????????????????? ???????.	1	2	3	4	5	6
3	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????? ?????? ?????? ?????????	1	2	3	4	5	6
4	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????? ? ??????? ????????? ??? ?????????????????? ??????????	1	2	3	4	5	6
5	? ?????? ?????????????????? ??????? ?????? ? ?? ??????????	1	2	3	4	5	6
6	? ?????? ?????????????????? ?????????????? ? ?????????? ?????????????? ??? ? ????????????????? ?? ??? ????????	1	2	3	4	5	6
7	? ?????? ?????????????????? ?????????? ?????? ?????? .	1	2	3	4	5	6
8	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????????? ?????? ?????? ????????? ?????? ?????? ?? ? ??????	1	2	3	4	5	6
9	? ?????? ?????????????????? ??????? ?????? ?????? ?????????????????? ?????? ????????????????? ???????.	1	2	3	4	5	6
10	? ?????? ?????????????????? ?????? ?????? ??????: «????????», ??? ????????????????? ?? ??????????	1	2	3	4	5	6
11	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????????? ????????????????? ?????? ??? ?????????? ?????.	1	2	3	4	5	6
12	? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????? ?????? ? ?????? ?????????????????	1	2	3	4	5	6
13	? ?????? ?????????????????? ?????????????? ?????? ??? ?????????? ????????????????????? ?????????????? ?????? ??????????????????..	1	2	3	4	5	6
? ? ?????????????? (??? ??????????) ??????							
14	? ?????? ?????????????????? ??????????????????/?????? ?????????????? ??? ????????????????????? ?????????????????????? ?????? ?????.	1	2	3	4	5	6

[illegible]

Lisa 7. Õppiva organisatsiooni tulemuste mõõtmine organisatsiooni tasandil

- 44. Minu organisatsioonis on praegu kõrgem investeeringutasuvus kui eelmisel aastal.
- 45. Minu organisatsioonis on praegu suurem töötaja keskmine tootlikkus kui eelmisel aastal.
- 46. Minu organisatsioonis on praegu lühem toodete ja teenuste turustamise aeg kui eelmisel aastal.
- 47. Minu organisatsioonis on praegu kiirem klientide kaebustele reageerimisaeg kui eelmisel aastal.
- 48. Minu organisatsioonis on praegu suurem turuosa kui eelmisel aastal.
- 49. Minu organisatsioonis on praegu väiksem äritehingukulu kui eelmisel aastal.
- 50. Minu organisatsioonis on praegu suurem kliendirahulolu kui eelmisel aastal.
- 51. Minu organisatsiooni on praegu suurem elluviidud ettepanekute arv kui eelmisel aastal.
- 52. Minu organisatsioonis on praegu rohkem uusi tooteid või teenuseid kui eelmisel aastal.
- 53. Minu organisatsioonis on praegu saavutatud kõrgem oskustööliste osakaal tööjõust kui eelmisel aastal.
- 54. Minu organisatsioonis on praegu saavutatud kõrgem tehnoloogia ja teabetöötuse osakaal kogukuludest kui eelmisel aastal.
- 55. Minu organisatsioonis omandab praegu uusi oskusi rohkem inimesi kui eelmisel aastal.

Täiendav teave teie ja teie organisatsiooni kohta

56. Mis on teie põhiline töövaldkond?

- 1. Üldjuhtimine
- 2. Tootmine
- 3. Administratsioon, logistika, või finantsarvestus / raamatupidamine
- 4. Inimressursid
- 5. Turundus / Müük
- 6. Tehniline aruanne / R & D

57. Milline on teie ametiaste?

- 1. Kõrgem juhtkond
- 2. Keskastme juhtivpersonal
- 3. Järelevalve
- 4. Tehniline personal / Ametnik
- 5. Tööline

58. Milline on teie haridustase?

- 1. Lõpetamata keskharidus
- 2. Keskharidus
- 3. Kõrgharidus (diplom)
- 4. Kõrgharidus (bakalaureusekraad)
- 5. Kõrgharidus (magistrikraad)

59. Mitu tundi kuus te kulutate oma vabast ajast tööga seotud õppimisele?

1. 0 tundi kuus
2. 1-10 tundi kuus
3. 11-20 tundi kuus
4. 21-35 tundi kuus
5. 36 + tundi kuus

60. Kui palju töötajaid on teie organisatsioonis?

1. 0-500
2. 501-1,000
3. 1 001-10 000
4. 10 001-50 000
5. üle 50000

61. Ettevõtte liik

1. Tootmisettevõte
2. Teenindusettevõte
3. Riigiettevõte
4. muu

62. Teie organisatsiooni iga-aastane tulu

1. Alla 2.000 000 dollari
2. 2-25 000 000 dollarit
3. 26-99 000 000 dollarit
4. Üle 99 000 000 dollari

Allikas: Watkins ja Marsick (2003: 142)

Lisa 8. Egeria Kinnisvara OÜ uuringu tulemused

Elukestvaks õppeks võimaluste loomine		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		Keskm.
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	
1	Minu organisatsioonis arutatakse avalikult vigu, et neist õppida.	27	3,86	88	2,9	3,15
2	Minu organisatsioonis määratletakse vajalikke oskusi, mida nõuavad tulevased tööülesanded.	21	3,00	99	3,3	3,21
3	Minu organisatsioonis aitavad liikmed üksteisel õppida.	33	4,71	123	4,1	3,48
4	Minu organisatsioonis leitakse raha ja muid ressursse õppimise toetamiseks.	31	4,43	73	2,4	3,21
5	Minu organisatsioonis antakse aega õppimiseks.	24	3,43	70	2,3	3,23
6	Minu organisatsioonis suhtutakse tööga seotud probleemidesse kui võimalusse õppida.	27	3,86	65	2,2	3,02
7	Minu organisatsioonis premeeritakse õppimist.	32	4,57	98	3,3	2,91

Uuringute ja dialoogi edendamine		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		Keskm.
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	
8	Minu organisatsioonis annavad liikmed üksteisele avatud ja ausat tagasisidet.	38	5,43	109	3,6	3,01
9	Minu organisatsioonis kuulatakse enne otsuste tegemist ära teiste liikmete arvamused	22	3,14	103	3,4	3,07
10	Minu organisatsioonis innustatakse töötajaid küsima: "miks", olenemata nende ametiastmest.	24	3,43	75	2,5	3,01
11	Minu organisatsioonis küsitakse enne oma seisukohta väljendamist teiste liikmete arvamust.	20	2,86	61	2,0	3,07
12	Minu organisatsioonis kohtlevad liikmed üksteist lugupidavalt.	28	4,00	78	2,6	3,46
13	Minu organisatsioonis kulutatakse aega liikmetevahelise usalduse loomiseks.	28	4,00	75	2,5	3,12

Lisa 8 (järg)

Koostöö ja meeskondliku õppimise edendamine		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		Keskm.
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	
14	Minu organisatsioonis on meeskondadel / töörühmadel vabadus kohandada vajadusel oma eesmärgid.	21	3,00	91	3,0	3,06
15	Minu organisatsioonis kohtlevad meeskonnad / töörühmad üksteist võrdselt, olenemata oma ametiastmest, kultuurilistest või muudest erinevustest.	22	3,14	66	2,2	3,15
16	Minu organisatsioonis keskenduvad meeskonnad / töörühmad nii oma ühistele ülesannetele kui ka sellele, kui hästi töörühm töötab.	31	4,43	109	3,6	3,14
17	Minu organisatsioonis revideerivad meeskonnad / töörühmad oma arusaamu grupiarutelude või kogutud teabe alusel.	32	4,57	100	3,3	3,17
18	Minu organisatsioonis premeeritakse meeskondi / gruppe nende ühiste saavutuste eest.	20	2,86	82	2,7	2,94
19	Minu organisatsioonis on meeskonnad / töörühmad veendunud, et organisatsioon tegutseb nende ettepanekute alusel.	18	2,57	60	2,0	2,87

Lisa 8 (järg)

Süsteemide rajamine õppimise kõitmiseks ja jagamiseks		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	Keskm.
20	Minu organisatsioonis kasutatakse regulaarselt kahe-suunalist kommunikatsiooni, näiteks ettepanekute süsteeme, elektroonilisi teadetetahvleid või avatud koosolekuid.	23	3,29	74	2,5	3,06
21	Minu organisatsioonis on liikmetel võimalik saada vajalikku teavet igal ajal, kiiresti ja kergesti.	37	5,29	112	3,7	3,08
22	Minu organisatsioonis on ajakohastatud töötaja oskuste andmebaas.	26	3,71	106	3,5	2,80
23	Minu organisatsioonis luuakse süsteem, mis aitab mõõta erinevusi praeguste ja oodatavate tulemuste vahel.	37	5,29	126	4,2	2,83
24	Minu organisatsioonis tehakse õppetunnid kättesaadavaks kõigile töötajatele.	35	5,00	103	3,4	2,79
25	Minu organisatsioonis mõõdetakse tulemusi, mis on saavutatud õppimisele kulutatud aja ja vahenditega.	34	4,86	79	2,6	2,86

Lisa 8 (järg)

Inimestele ühise visiooni võimaldamine		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	Keskm.
26	Minu organisatsioonis tunnustatakse liikmete initsiatiivi.	22	3,14	84	2,8	3,11
27	Minu organisatsioonis võimaldatakse liikmetel valida endale tööülesanded.	13	1,86	59	2,0	2,78
28	Minu organisatsioonis kutsutakse liikmeid üles panustama ennast organisatsiooni visiooni	34	4,86	115	3,8	3,01
29	Minu organisatsioonis antakse liikmetele kontroll vahendite üle, mida nad vajavad oma tööülesannete täitmiseks.	31	4,43	100	3,3	2,97
30	Minu organisatsioonis toetatakse liikmete kalkuleeritud riskide võtmist.	18	2,57	60	2,0	2,83
31	Minu organisatsioonis kooskõlastatakse erinevate tasandite ja töörühmade visioone.	37	5,29	134	4,5	2,91

Organisatsiooni sidumine töökeskkonnaga		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	Keskm.
32	Minu organisatsioonis aidatakse ühitada töötajate töö- ja pereelu	21	3,00	63	2,1	3,04
33	Minu organisatsioonis julgustatakse liikmeid globaalselt mõtlema.	28	4,00	94	3,1	3,03
34	Minu organisatsioonis julgustatakse kõiki liikmeid arvestama otsustusprotsessis klientide seisukohtadega.	37	5,29	145	4,8	3,29
35	Minu organisatsioonis arvestatakse otsuste mõju töötajate moraalile.	21	3,00	71	2,4	2,89
36	Minu organisatsioonis tehakse koostööd välise kogukonnaga, et täita vastastikusi vajadusi.	34	4,86	102	3,4	3,10
37	Minu organisatsioonis julgustatakse liikmeid ülesannete lahendamisel otsima vastuseid kogu organisatsioonist.	36	5,14	127	4,2	3,15

Lisa 8 järg

Strateegiline juhtimine		Egeria Kinnisvara OÜ				Normatiivne andmebaas
		Juhid		Töötajad		
		Kokku	Keskm.	Kokku	Keskm.	Keskm.
38	Minu organisatsioonis juhid üldiselt toetavad õppimisvõimaluste ja koolitusega seotud nõudmisi.	38	5,43	121	4,0	3,3
39	Minu organisatsioonis jagavad juhid ajakohastud teavet töötajate konkurentide, tootmisharu suundumuste ja organisatsiooni suundade kohta.	39	5,57	110	3,7	3,11
40	Minu organisatsioonis volitavad juhid teisi töötajaid viima ellu organisatsiooni visiooni.	24	3,43	85	2,8	3,11
41	Minu organisatsioonis juhid treenivad ja juhendavad oma alluvaid.	38	5,43	132	4,4	3,07
42	Minu organisatsioonis otsivad juhid pidevalt uusi õppimisvõimalusi.	30	4,29	110	3,7	3,15
43	Minu organisatsioonis tagavad juhid organisatsiooni tegevuse kooskõla organisatsiooni väärtustega.	32	4,57	114	3,8	3,24

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

THE DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION BY THE EXAMPLE OF THE EGERIA KINNISVARA OÜ

Natalja Vovdenko

In a highly competitive environment, the private sector has been forced to look for ways and tools to be unique, to choose right clients, to stand out among competitors. If an organization is in a borderline situation and requires changes, the introduction and development of the learning organization model or its components in its structure represents an option for the successful conduct of radical changes and improvement of business efficiency.

Potential that is to be found in every organization is unique, being one of its characteristics which is realized by the staff, structure and corporate culture. Building of a learning organization enables to use all the skills, knowledge and experience of its employees to improve the structure of the organization, since employees know the processes that are taking place in the organization and consumer demand. The introduction and development of this model helps to find out ways of improving the organization and its management methods.

To be a learning organization is an ideal towards which companies strive to create an enduring competitive advantage. In recent years, the model of the learning organization has become a popular organization model, according to which each employee is informed and capable of developing and learning, being interested in the achievement of common ideas and objectives.

The model of learning organization is important in particular for those companies who try to compete with each other in the search of innovative ideas for their creative

growth. "There is no single future, but there are hundreds of different futures" (Hamel & Prahalad 1994: 27). Thus, the advantage of a private company lies in the fact that it can choose and define its own future beyond the institutional framework and conditions.

Despite the fact that the concept of the learning organization has been studied in detail for the last two decades, it is still a very novel idea in many countries. In Estonia, this concept has been studied for over a decade. However, it remains largely elusive for a private company in Estonia, being used quite rarely for the business development and management strategy.

This Paper aims to explore the possibilities of developing a learning organization in Egeria Kinnisvara OÜ.

The questionnaire survey conducted by the author was to find out whether it is possible for an organization that does not claim to be a learning organization nor use its tactics and strategies, to possess the characteristics of the learning organization model.

This paper examines the contents of the learning organization concept, its properties and core values. The author gives examples about the learning organization and comments by its critics and describes the strategy and development paths of the learning organization.

She takes a more profound look at the learning organization model suggested by Marsick and Watkins. The business diagnostics conducted for that purpose on the basis of the questionnaire compiled by Marsick and Watkins helped to identify the perceptions of the learning organization in the company Egeria Kinnisvara OÜ and to determine the existence of its properties there, using seven dimensions.

It was found in the study that Egeria Kinnisvara OÜ has not previously been systematically using tools and techniques of the learning organization as for its development activities. The company policies, objectives, management and development have enabled Egeria Kinnisvara OÜ to acquire characteristics inherent to the learning organization. As for Marsick and Watkins model, the strategic management (*Strategic Leadership for Learning*) was its strongest point.

Results of the survey showed that Egeria Kinnisvara OÜ has untapped potential and opportunities for further development. Their application allows the company to operate more efficiently, to increase employee motivation and build relationships of trust within the company. Further development of Egeria Kinnisvara OÜ in mind, the author proposes to use methods and tools of the learning organization in order to create a culture that encourages learning at the workplace, exchange of experience and open dialogue between employees at all levels and departments. In addition, she recommends creating a system that allows employees to receive more information about the company's overall objectives and plans. The leadership was asked to pay particular attention to feedback and take into account the views of other team members for further decision making.

Since the survey was carried out in a particular company, the results are relevant first of all to the management, directors and staff of Egeria Kinnisvara OÜ. The data obtained in the survey can be used as a starting point for further development. The analysis of the data and improvements related to some indicators (the term used in the Paper is “*dimension*”) helps to improve the selected strategies to achieve business goals. In the future, the data obtained in the survey can be used for the basis of comparison. If Egeria Kinnisvara OÜ wants to follow the dynamics of changes taken place during a certain period of time in the company, it can be done after a further business diagnostics, based on the revised questionnaire compiled by Watkins and Marsick that is found in this Paper.

Using the example of Egeria Kinnisvara OÜ, this Paper shows different aspects of the learning organization concept and assesses the possibility of how it could be actually performed in practice.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Natalja Vovdenko 26.12.1983

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Õppiva organisatsiooni arendamine Egeria Kinnisvara OÜ näitel“, mille juhendaja on dots. Made Torokoff-Engelbrecht

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **28.05.2013**